

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES INTERACTIONS INTERCULTURELLES ENTRE LES  
ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE  
DÉVELOPPEMENT (ONGD) DU NORD ET DU SUD.  
IMPACT SUR LES RAPPORTS ENTRE LES ACTEURS.  
LE CAS DU CANADA (QUÉBEC) ET DE LA RÉPUBLIQUE  
DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
MATUNDU-LELO

DÉCEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

*À celui qui, dès le commencement a porté ce projet et qui a cru en nous. Celui à qui le Seigneur Dieu a confié la charge de nous enseigner, comme responsable, le contentement (Philippiens 4.11b-12), l'altérité, et auprès de qui nous avons été formé, comme l'apôtre Paul aux pieds de Gamaliel. Lui qui, fidèle à sa devise «DUC IN ALTUM», nous a appris à toujours dépasser nos limites (Luc 5.4), nous poussant toujours en avant, nous portant toujours plus loin et plus haut, grâce à la bienveillance de Dieu qui nous a placé à ses côtés voici maintenant... trente - sept ans.*

*QUELLE GRÂCE!*

*Nous dédions cette thèse de doctorat  
À Son Excellence Monseigneur Tharcisse Tshibangu Tshishiku, Recteur honoraire de  
l'Université Lovanium et de l'Université nationale du Zaïre,  
Président - Chancelier des universités congolaises.*

## AVANT-PROPOS

«J'ai combattu le bon combat, j'ai achevé la course, j'ai gardé la foi...»  
«I have done my best in the race, I have run the full distance, and I have kept the faith...»  
«Munu me nuana mvita ya mbote, munu me nunga, munu me keba kiminu...»  
(2 Tim.4.7)

La thèse que nous présentons est l'aboutissement d'un long cheminement : études supérieures en sociologie industrielle à Lubumbashi (RDC), études du développement à Genève (Suisse), formation en gestion des politiques de développement et en gestion et administration publiques à Anvers (Belgique), études approfondies en coopération au développement à Bruxelles (Belgique) et recherches au Centre d'étude de la région des Grands Lacs d'Afrique à Anvers (Belgique).

Nos recherches sont donc marquées d'une empreinte indélébile de ce parcours

Dans ce travail nous voulons examiner l'impact que peuvent avoir les échanges entre les acteurs des organisations de type associatif du Nord et du Sud, impliqués dans des interactions interculturelles, dans leurs rapports et dans les façons de faire.

Nous avons entrepris cette recherche mû par la préoccupation de comprendre dans quelle mesure la reconnaissance et la valorisation des compétences interculturelles locales pourraient permettre à des acteurs, provenant d'*univers de sens* différents, de réduire les *dissonances ou les malentendus culturels* dans leurs échanges, les dotant ainsi d'une *intelligence pratique des situations* (des compétences interculturelles) qui (r) assure les uns et les autres qu'ils se comprennent bien dans leurs contacts.

Cette étude de cas est limitée à trois OCI (organismes à but non lucratif de coopération internationale) du Canada (Québec) et à quelques ONGD (organisations non gouvernementales de développement) de la RDC regroupés en coordinations nationale et régionales/provinciales (cinq provinces concernées, dont Kinshasa, la capitale).

Nos remerciements s'adressent d'abord à ceux qui ont rendu possible la réalisation de ce travail.



- ◆ Il s'agit premièrement des membres de notre comité d'encadrement, le professeur Michel G. Bédard et le professeur Amadou Diallo. Leur accompagnement depuis le début, leurs conseils et orientations dans le choix des séminaires du programme doctoral, sans oublier leur appui dans la recherche des moyens pour financer nos recherches, nous ont permis de cheminer progressivement jusqu'à l'étape finale de ce projet. Nous associons à ces remerciements le professeur Alain Chanlat qui les a rejoints lors de l'étape de l'examen de synthèse.
- ◆ Que Monsieur Bernard Lecomte et le professeur Gilbert Blardon de l'Institut universitaire d'études du Développement (IUED) de Genève en Suisse, le professeur Filip Reyntjens, président du Centre d'étude de la région des Grands Lacs de l'Université d'Anvers, le professeur Firouzeh Nahavandi, en charge de la section Coopération au Développement de l'Université Libre de Bruxelles (ULB), trouvent à travers cette étude, un motif de fierté. Merci au professeur André Masiala ma Solo, à Pierre Pambu Kita-Phambu., à Erik Kennes. Ce travail est le fruit de vos encouragements et de votre appui multidimensionnel.
- ◆ Un grand merci aux différents responsables des organismes de coopération internationale du Québec auprès desquels nous avons mené nos enquêtes à Montréal (OXFAM/Québec, Développement et Paix et L'Entraide Missionnaire). Toute notre reconnaissance à Monsieur Robert Mabala Kasongo, Secrétaire général du Conseil national des ONG de Développement de la RDC (CNONGD), à son chargé des communications à la coordination nationale à Kinshasa ainsi qu'à tous les secrétaires exécutifs des Conseils régionaux des ONG de Développement (CRONGD) pour leur participation aux enquêtes et pour les services rendus.
- ◆ Nous remercions la direction, le secrétariat et tous les enseignants du programme conjoint de doctorat en administration de l'ESG/UQAM, l'équipe du secrétariat du département de management et technologie de l'ESG/UQAM pour l'appui académique, administratif et logistique; la coordination du cours MET 2100 (Gestion des organisations) et nos collègues enseignants pour l'enrichissement

dont nous avons bénéficié à travers les échanges fructueux lors des rencontres en équipe depuis maintenant huit sessions de cours.

- ◆ À Aissatou Barry et à Boujemaa Amroune, mes compagnons de lutte au programme de doctorat. Je vous sais gré pour tout ce que nous avons partagé et vécu ensemble.
- ◆ Au Révérend Dr Joseph Kabuya Masanka et à son épouse Christine Ntumba Bibengabo Kabuya, cette thèse est votre œuvre. Merci pour tout.
- ◆ Au Dr Diafuila dia Mbuangi et à son épouse, au Dr Ikonga Wetshay, à Gratien Londa, au professeur Antoine Lutumba Ntetu, à Marie-Claude Manga, à Anna Wamungul, à Lanta, merci pour la chaleur de votre accueil au Canada et pour l'expression de vos sentiments.
- ◆ À Omer et Nadine Kabuya, à Kazin et Brigitte Kumuimba, à Félix et Irmine Kabuya et à tout le clan Kabuya; à Nana Wembi et Bienfait Mazimpaka, à Jean-Marc et Madeleine Mutombo, à Jovenelle Lhérisson et Muanza Lokonga et familles, à Guy-Serge et Sylvie Luminuku et la grande famille Luminuku, à la Communauté Évangélique de Pentecôte (CEP) de Montréal, merci de tout cœur pour vos tendres soins à mon endroit.
- ◆ Derrière une œuvre accomplie jusqu'au bout campe toujours une grande armée. Merci à Adolphine Masanga ma Mananga, l'épouse de ma jeunesse, pour tant de privations, à mes enfants Lily, Maryel et Aimé Matundu Jr, à mes petits-enfants Live, Adrianna, Hans-Lévi, Alphine Jr, Joaquina Jr, à mes beaux-fils Sébastien Nsonsa et Didier Tshipama, à Mimita Puati et Ditu et famille, pour votre soutien, votre attachement et votre amour filial.
- ◆ Toute notre reconnaissance aux pasteurs Marcel Kabissekela Mujanay, Siméon Kubulana Edmond Malonda, Emmanuel Kama, Robert Yale, Aimé Musey, Martin Mutyebele Lukanda, Bertine Biantshinyi, Daniel Kawata et tous les pasteurs de l'Aumônerie universitaire protestante de la RDC et familles, à l'Église La Fraternité de Bruxelles et la PPISC/Kinshasa, à Jean et Esther Ngoyi et famille,

aux ouvriers de la Ligue pour la lecture de la Bible de la RDC, à Thérèse Mbudi M., Félix Nzeza, Boniface Dinganga, Jef Kibonge, Julienne et Martin Yalale, Hubert Mulenga, Yvon Nzuzi et familles, à l'abbé Vital Kualu, à la famille Tshipama, à Dickens Kasongo Maloba, à tous nos filleuls.

- ◆ Au terme de cette longue marche, nous pensons à nos membres de famille, à nos amis et à nos compagnons de jeunesse Bomatratien, encore vivants et ceux qui nous ont quittés.

Nous saluons la mémoire de nos regrettés parents Élisabeth Mbewo Kulu et Samson Lelo Biala, à Joseph Nlumba Biala, Paul Mabilia, Élie Mananga Ntoto et Joseph Tsambu Ntoto, à Lydie Mananga Khonde, à Feu Ferdinand Ndembe Bayekula, Mujos Nzomono Labila di Bimangu, René Nzungu Yongo et Cyrille Makayi, disparus avant la fin de cette longue marche dont ils ont salué le démarrage.

- ◆ Nos pensées vont également vers Monsieur Mimpia A. Lambert, notre premier encadreur professionnel, à nos compagnons d'arme de la Fondation universitaire du Zaïre et du secrétariat permanent du Conseil d'administration des universités du Congo à Kinshasa.
- ◆ Au réseau FERAD et ses animateurs, particulièrement à Luanda en Angola (Lelo Samuel), à Boma et Matadi en RDC (Augustin Tsimba Vangi et Raymond Mbuangi).
- ◆ À tous ceux, dont les noms n'ont pas été cités, mais qui, sous diverses formes et à diverses occasions, ont fait un bout de chemin avec nous, dans l'ombre, mais toujours présents dans nos pensées, veuillez recevoir l'expression de nos sincères remerciements.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xv
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS.....	xvi
RÉSUMÉ.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
CHAPITRE I	
INTRODUCTION ET PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	1
1.1 Mise en contexte de la recherche.....	10
1.2 Éléments du canevas de la recherche.....	14
1.2.1 Sur le plan épistémologique.....	15
1.2.2 Sur le plan théorique .....	17
1.2.2.1 Cadre conceptuel.....	18
1.2.2.2 Courants théoriques .....	27
1.2.3 Sur le plan morphologique .....	29
1.3 Problématique de la recherche.....	29
1.3.2 Problématique générale de la recherche .....	29
1.3.2 Problématique spécifique de la recherche .....	32
1.4 But de l'étude et questions de la recherche .....	37
CHAPITRE II	
LA REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	41
2.1 Management des compétences .....	41
2.1.1 Management .....	44
2.1.1.1 Stratégie .....	51
2.1.1.2 Du management classique vers le management des connaissance ou la gestion des connaissances .....	52
2.1.1.3 Innovation .....	
2.1.1.4 De la gestion des connaissances (Knowledge	

Management) et du management des connaissances...	55
2.1.1.5 Le management ou gestion des connaissances dans les organisations de type associatif : de l'opportunité de la mise en place d'une démarche K.M. ....	71
2.1.2 Les compétences : le management des compétences, la gestion des compétences, la gestion par les compétences, la gestion des talents, les modèles des compétences culturelles .....	81
2.1.2.1 Management des compétences .....	83
2.1.2.2 La gestion « des » compétences, la gestion « par les » compétences, la gestion des talents .....	84
2.1.2.3 Modèles des compétences culturelles .....	86
2.2 Interculturel comme domaine de la gestion .....	91
2.2.1 Interculturel .....	91
2.2.1.1 Culture .....	92
2.2.1.2 Problématique de la dimension culturelle en rapport avec le développement international à la lumière des écrits de quelques auteurs .....	93
2.2.1.3 Autres apports .....	101
2.3 Les organisations non gouvernementales (ONG) : bref aperçu .....	131
2.3.1 État de la question .....	132
2.3.2 Évolutions récentes .....	136
2.3.3 Les organisations non gouvernementales et le management des compétences interculturelles .....	138
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	143
3.1 Méthodologie de recherche .....	143
3.1.1 Stratégie de recherche .....	143
3.1.2 Procédure de cueillette de données .....	146
3.1.3 De la validité interne et externe de la recherche : critères de qualité .....	148
3.1.3.1 Aperçu général sur les biais .....	150
3.1.3.2 Débat autour du concept : quelques références bibliographiques sur la question du biais en recherches qualitatives .....	151
3.1.4 Considérations éthiques .....	153

3.2 Terrain : contexte (environnement) du déroulement de l'étude .....	154
3.2.1 Au Québec .....	155
3.2.2 En République démocratique du Congo .....	157
3.3 Échantillon, procédure de sélection des informants et présentation des acteurs .....	159
3.4 Type d'entretien, élaboration et administration du questionnaire ...	163
3.4.1 Type d'entretien .....	163
3.4.2 Élaboration du questionnaire .....	164
3.4.3 Administration du questionnaire .....	166
3.4.4 Personnes contactées .....	168
3.4.4.1 Au Québec .....	168
3.4.4.2 En RDC .....	169
CHAPITRE IV	
RECHERCHES EMPIRIQUES .....	171
4.1 Résultats de l'étude .....	171
4.1.1 Présentation des données .....	171
4.1.2 Analyse des données et interprétations des résultats .....	176
4.1.2.1 Interprétation préliminaire des résultats .....	177
4.1.2.2 Interprétation finale .....	262
4.2 Modèle théorique et applicabilité .....	269
4.2.1 Fondement théorique du modèle .....	271
4.2.2 Présentation du modèle .....	274
4.2.3 Applicabilité du modèle .....	276
CHAPITRE V	
CONCLUSION, RECOMMANDATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES.	283
5.1 Contributions .....	285
5.2 Par rapport aux questions de départ .....	288
5.3 Limites de l'étude .....	293
5.4 Pistes pour des recherches futures .....	294
5.5 Recommandations .....	296
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	302

ANNEXE A1	
QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX OCI DU NORD ET AUX ONGD DU SUD.....	305
ANNEXE A2	
GRILLE D'ANALYSE SUR L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES ONGD DE LA RDC IMPLIQUÉES DANS LA RECHERCHE.....	307
ANNEXE A3	
NOTE AUX OCI DU NORD (QUÉBEC).....	309
ANNEXE A4	
NOTES AUX ONGD DU SUD (RDC) .....	310
ANNEXE A5	
APPROCHE INTERPRÉTATIVE DE P. D'IRIBARNE.....	311
ANNEXE A6	
PRÉSENTATION DES OCI DU QUÉBEC .....	312
ANNEXE A7	
PRÉSENTATION DU CNONDG ET DU CRONGD .....	313
ANNEXE A8	
CARTE D'IMPLANTATION DES COORDINATIONS D'ONDG EN RDC.....	315
ANNEXE A9	
ILLUSTRATION DU LIEN ENTRE LA CULTURE ET LE MONDE DES AFFAIRES SELON CHEVRIER (2003) .....	316
ANNEXE A10	
PRÉSENTATION DES GRANDS BLOCS CULTURELS PAR DYNAMIQUES ET AIRES CULTURELLES À LA LUMIÈRE DES TRAVAUX DE HOFSTEDE (1980), D'IRIBARNE (1989, 1998a), DE HICKSON ET PUGH (1995).....	317
ANNEXE A11	
ILLUSTRATION DE LA VARIÉTÉ DANS LES MODES D'ORGANISATION ET COMPARAISON DES GRANDS BLOCS CULTURELS SELON HOFSTEDE.....	318
ANNEXE A12	
PRÉSENTATION DES LOGIQUES CULTURELLES ET DE GESTION EN LIEN AVEC LES CULTURES NATIONALES SELON D'IRIBARNE ....	319
ANNEXE A13	
ILLUSTRATION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE INTERNE AU SEIN DES AIRES CULTURELLES NATIONALES : L'EXEMPLE DES MINORITÉS CULTURELLES ET LINGUISTIQUES.....	321



ANNEXE A14	
TYPES DE STRATÉGIES IDENTITAIRES SUR LES MODALITÉS DE RÉSISTANCE OU D'OUVERTURE EN MILIEU CULTUREL D'ACCUEIL.....	322
ANNEXE A15	
RÉALITÉS INTERCULTURELLES ET DIVERSITÉ CULTURELLE : UN ÉCLAIRAGE DE LÉVI-STRAUSS.....	323
ANNEXE A16	
L'ÉTHNICITÉ EN AFRIQUE : LE CAS PARTICULIER DU CAMEROUN (PARAMÈTRES IMPLICITES ET EXPLICITES DOMINANTS).....	325
ANNEXE A17	
SYNOPTIQUE SUR L'ORIENTATION DE DÉVELOPPEMENT DU DÉBAT SUR L'ÉTHNICITÉ ET SES MANIFESTATIONS.....	325
ANNEXE A18	
VISION PLURIELLE, CONTRASTÉE ET DYNAMIQUE DE L'INTERCULTUREL : QUELQUES SINGULARITÉS AU NIVEAU DES GROUPES AFRICAINS (OLIVIER DE SARDAN, 1995).....	326
ANNEXE A19	
GRILLE DE POULIGNAT ET SHEIFF-FENARD : SYNTHÈSE DES ÉTUDES SUR LE CONCEPT D'ÉTHNIE.....	327
ANNEXE A20	
APPROCHES ANTHROPOLOGIQUES DES SAVOIRS COLLECTIFS (BRASSARD, 2001).....	329
ANNEXE A21	
SYNOPTIQUE DES DONNÉES RECUEILLIES SUR L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES ONGD DE LA RDC IMPLIQUÉES DANS LA RECHERCHE.....	331
BIBLIOGRAPHIE.....	343

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Classification des tendances propres aux épistémologies dérivées.....	16
1.2	Approches théoriques .....	28
1.3	Les trois optiques de l'interculturel .....	31
1.4	Les quatre grandes catégories de l'économie sociale et solidaire .....	36
2.1	Autres modèles existants en gestion des connaissances .....	67
2.2	Diverses contributions sur le management des compétences .....	83
2.3	Diverses contributions sur la gestion des compétences .....	84
2.4	Les principales dimensions des compétences .....	88
2.5	Différentes visions sur les compétences culturelles	89
2.6	Modèles dynamiques et à niveaux multiples des compétences culturelles.....	90
2.7	Modèle de développement des compétences .....	91
2.8	Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede .....	95
2.9	Principaux éléments tirés des ouvrages de référence d'Hofstede .....	97
2.10	Principaux éléments des contributions de Diallo et Thuillier .....	100
2.11	Contributions d'autres auteurs autour de la problématique de dimension culturelle en lien avec le développement international .....	101
2.12	Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion .....	106
2.13	Synoptique sur les approches anthropologiques : contributions des auteurs .....	118
2.14	Autres approches anthropologiques et sociologiques : évolutions récentes .....	124
2.15	Autres approches anthropologiques et sociologiques : évolutions récentes (suite) .....	126
2.16	Expérience québécoise sur la valorisation et la reconnaissance des savoirs locaux (Étude empirique) .....	129
3.1	Principales sources de données .....	146

3.2	Causes potentielles et niveau du biais .....	152
3.3	Synoptique des OCI du Nord et ONGD du Sud .....	161
3.4	Grille ou matrice de Patton .....	164
4.1	Grille 1 Codage des thèmes .....	174
4.2	Grille 2 Codage des catégories par thème .....	174
4.3	Grille 3 Codage des variables additionnelles par thème.....	174
4.4	Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants Code 110 – Rapports entre les acteurs (RAPACT – Cat 1 – Segm 1 et 2) .....	253
4.5	Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants. Code 120 – Interactions (INTERACT – Cat 2 – Segm3 à 6) .....	255
4.6	Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants. Code 130 – Interculturel (INTERCULT – Cat 3 – Segm 7 à 10) .....	256
4.7	Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des particuliers. Code 130 – Interculturel (INTERCULT-Grille d'analyse envir. RDC) .....	257 258
4.8	Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des particuliers et comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants. Code 140 Management et gestion .....	
4.9	Classification selon des variables additionnelles .....	261

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Schéma du cadre conceptuel.....	19
4.1 Modèle de Managemnet des Compétences Interculturelles (MMCI)..	278

## LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADEP	Développement et Paix
APEC	Association Professionnelle d'Entreprise
AQOCI	Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale
BIT	Bureau International du Travail
BOX	OXAM
BOX1	Représentant de l'OXFAM au siège
BOX2	Coopérant stagiaire OXFAM/Congo
BOX3	Représentant local OXFAM/Congo
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAT	Catégorie
CCCI	Conseil Canadien de Coopération Internationale
CEM	Entraide missionnaire
CICR	Comité International de la Croix Rouge
CNONGD	Conseil National des Organisations Non Gouvernementales de Développement
CRISE	Centre de Recherche sur l'Innovation Sociale
CRONGD	Conseil Régional des Organisations Non Gouvernementales de Développement
EMI	Entraide missionnaire
E1 – E10	Entretiens 1 à 10
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FOPES	Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale
INTERACT	Interaction
INTERCULT	Interculturel
KM	Knowledge Management
MONUC	Mission des Nations Unies au Congo
NPO	Non Profit Organization
OBNL	Organisation à But Non Lucratif
OCI	Organisme de Coopération Internationale
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non gouvernementale
ONGD	Organisation Non gouvernementale de Développement
ONGDn	Coordination nationale des ONGD locales du Congo
ONGDp	Coordination provinciale des ONGD locales du Congo
ONGDp1	Coordination provinciale urbaine de Kinshasa

ONGDp2	Coordination provinciale de l'Est du Congo
ONGDp3	Coordination provinciale du Sud-Est du Congo
ONGDp4	Coordination provinciale du Nord-Est du Congo
PCDCD	Prise en Compte de la Dimension Culturelle du Développement
Q1-Q18	Questions 1 à 18
RAPACT	Rapports entre les Acteurs
RDC	République démocratique du Congo
R1-R18	Réponse 1 à 18
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance

## RÉSUMÉ

La diversité de perception du phénomène culturel constitue un défi auquel sont confrontées toutes les organisations de quelque nature qu'elles soient. Dans le domaine de la gestion, depuis les années 1980, la prise de conscience de l'impact de la culture dans *les façons de faire* a poussé de nombreux responsables à se pencher sur la problématique de l'interculturel, suscitant la nécessité de mettre l'accent sur la capacité des acteurs appelés à s'impliquer dans ces interactions.

Aujourd'hui, ceux qui sont en charge du pilotage des organisations considèrent désormais comme prioritaire la problématique de la valorisation de leurs actifs immatériels, que leurs interventions se fassent sur le territoire national ou au niveau international.

Cette évolution a par ailleurs suscité dans les milieux scientifiques un engouement pour des études axées sur la gestion de ces actifs immatériels (connaissances, savoir, compétences, etc.). Appliquée dans les entreprises agissant en international, cette démarche a permis la naissance du management interculturel, dans une perspective de gestion comparée, avec comme préoccupation la mise à la disposition des acteurs des outils de gestion appropriés.

L'émergence de la gestion des connaissances et du management interculturel a coïncidé avec la montée fulgurante, dans un secteur totalement différent de celui de l'entreprise, des organisations du Nord de type associatif agissant en international (OCI), en particulier dans les pays du Sud. Face aux nouveaux défis à relever, ces organisations ont commencé progressivement à ressembler aux entreprises tant au niveau de leur forme (entre autres, l'organisation en réseaux) que s'agissant des modes de gestion (importation des outils de gestion du Nord vers le Sud).

Simultanément, au Sud, presque durant la même période, avec le vent de la démocratisation, les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) ont commencé à se regrouper en coordinations (nationales et provinciales) au sein de la société civile.

Les partenaires du Nord et du Sud étaient désormais appelés, dans leurs interactions, à avoir *l'intelligence pratique* des réalités locales; les acteurs appelés à échanger appartenant à des *univers de sens* différents, afin de réduire le plus possible toute *dissonance* ou tout *malentendu culturels* au niveau des communications.

C'est face à cette nécessité de voir les acteurs du Nord et leurs partenaires du Sud se doter des compétences spécifiques pour la compréhension des réalités locales, afin de mieux se connaître et mieux se comprendre dans leurs interactions, que nous avons jugé opportun d'entreprendre cette recherche.



Notre proposition de départ est que la reconnaissance et la valorisation des compétences interculturelles locales ont un impact sur les rapports entre les acteurs en interaction et sur les façons de faire.

Nous avons inscrit notre étude dans une approche constructiviste et interprétative, en nous appuyant sur le fait que la culture est un *construit*, un *système de sens*, un *processus d'interprétation* et un *référentiel de sens*; le contexte de l'étude étant considéré comme une unité d'analyse.

En plus de l'analyse documentaire, nous avons mené des enquêtes auprès des OCI du Canada (Québec) et en République démocratique du Congo auprès des ONGD locales. Une enquête complémentaire a été effectuée au Congo sur l'environnement socioculturel.

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti sont, entre autres, l'importance de la prise en compte des savoirs locaux dans les interactions (permet aux acteurs du Nord et du Sud de mettre en place des outils et modes de gestion appropriés et d'améliorer leurs relations), l'existence d'un lien entre le management, l'interculturel et le développement dans les interventions au Sud (dans une optique de *pluralité de logiques*); l'opportunité de mettre en œuvre une « démarche compétence » (*Knowledge Management, KM*) dans les organisations de type associatif comme dans les entreprises (*communautés de savoirs et de pratique* et leurs membres des *travailleurs de savoir (knowledge workers)*); le besoin d'un dispositif managérial d'appui et d'accompagnement pour l'identification des compétences interculturelles, le partage, la création et la conservation des savoirs locaux.

Un *modèle théorique de management des compétences interculturelles en cloche* (MMCI) a été élaboré, dans une perspective systémique, comme outil de réalisation de la démarche *KM*, convaincu que les modes de management doivent être adaptés aux cultures.

**Mots clés :** *compétences interculturelles, interactions interculturelles, altérité, univers de sens, gestion/management des compétences, Knowledge Management, (KM), modèle de compétences interculturelles, dissonance ou malentendu culturels, approche interprétative, communauté de savoir et de pratique, travailleurs du savoir (knowledge workers); ONGD, OCI*

## ABSTRACT

The diversity of perceptions of cultural phenomenon is a challenge facing all organizations. In the field of management, since the 1980s, awareness of the impact of culture in the *ways of doing* has led many officials to address the issue of intercultural, raising the need for the emphasis on the ability of those called to be involved in these interactions.

Today, those in charge of managing organizations, now regard as a priority the issue of valuation of their intangible assets that make their interventions on the country or internationally.

This development has also generated a lot of interest in the scientific community for studies focused on the management of intangible assets (knowledge, skills, competencies, etc.). Applied in companies acting internationally, this has led to the birth of intercultural management in a management perspective compared with the concern as for players appropriate available tools of management.

The emergence of knowledge management and intercultural management coincided with the fulgurating rise in an area totally different from that of the company, the Northern agencies acting in an associative International (OIC), for the most part in South countries. In front of new challenges, these organizations began gradually to look like companies at the level of their shape (among others, the organization in networks) that with respect to the modes of management (import management tools from North to South).

Simultaneously, the South, almost in the same period, with the wind of democratization, non-governmental development organizations (NGDOs) have begun to regroup in coordination (national and provincial) within civil society.

Partners in the North and South, were now called, in their interactions, to have *practical intelligence* from local realities that those required to exchange belonging to different *universes of meaning*, to minimize any *misunderstanding or cultural dissonance* to communications.

It is against this need to see the organizations players in the North and their Southern partners to acquire specific skills for the understanding of local realities in order to better know and better understand their interactions we have considered it appropriate to undertake this Research.

Our initial proposal is that the recognition and valorisation of local intercultural skills have an impact on the relationship between interacting actors and ways of doing things.

We recorded our study in a constructivist approach and interpretative, relying on the fact that culture is a *construct*, a *system of meaning*, a *process of interpretation* and a *repository of meaning*, the context of the study being considered an evaluation unit.

In addition to the literature, we conducted surveys of OIC in Canada (Quebec) and in DR Congo with local NGOs. An additional survey was conducted in Congo on the sociocultural environment.

The main results that we are the flowing, among others the importance of taking into account local knowledge in interactions (allows players from North and South to develop tools and methods appropriate management and improve their relationships), the existence of a link between management, intercultural and development interventions in the South, in a *plurality of optical logic*; the opportunity to implement an "*action competence*" (Knowledge Management, KM) in organizations such as associations in enterprises (*communities of knowledge and practice* of their members and workers to know (*knowledge workers*), the need for a device managerial support and guidance for identifying intercultural skills, sharing, creation and preservation of local knowledge.

A *theoretical model of intercultural management skills in bell* (RCMA) was developed from a systems perspective, as a tool for implementing the KM approach, convinced that the management methods should be culturally appropriate.

Keywords: *intercultural competences, intercultural interactions, otherness, universe of meaning, management skills, Knowledge Management (KM), model of intercultural competences, cultural dissonance or misunderstanding, interpretative approach, communities of knowledge and practice, workers knowledge (knowledge workers); NGOs, OIC.*

## **CHAPITRE I :**

### **INTRODUCTION ET PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE**

Notre travail qui s'inscrit dans le cadre des recherches en gestion internationale, plus spécifiquement en gestion comparée, souscrit à ce que les spécialistes en la matière affirment, à savoir : «les modes de management appropriés dépendent des cultures, il apparaît [dès lors] que le travail en équipes internationales requiert des ajustements particuliers.» (Chevrier, 2003, p. 99)

Or, on ne peut parler d'ajustements que si on arrive à trouver un terrain d'entente entre les acteurs impliqués dans les interactions. Ce qui signifie en d'autres termes que chacun, puisant ses références dans son univers de sens et selon sa culture politique (d'Iribarne, 1998), s'assure de bien comprendre l'autre et, en même temps a la certitude d'avoir été bien compris de l'autre (Kamdem, 2002). Et, pour être en mesure d'entrer dans ces interactions et tirer parti l'un et l'autre des opportunités en présence, la possession des outils appropriés, c'est-à-dire des compétences spécifiques, est indispensable.

Pour cela, il n'y a pas de meilleure démarche, nous semble-t-il, que le management interculturel, dans une approche interprétative et constructiviste.

Au départ et à l'issue de nos investigations nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'humain, l'acteur, qui entre en interaction, dans une relation de l'altérité, et qui est membre à part entière d'une organisation quelle qu'elle soit, participant à un projet commun et disposant d'un espace d'expression et de partage (Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997; Brassard, 2001; Alriq, 2010)

Il nous paraît cependant important de réaliser et de souligner que c'est à travers les événements dont l'humain est l'objet qu'il faut aller en chercher les raisons profondes.

Nous en avons repéré quelques uns que nous abordons dans les pages qui suivent comme entrée en matière.

La période des années 1980 et 1990 constitue à la lumière de nos investigations une époque phare à plusieurs égards pour nos recherches.

C'est la période à partir de laquelle le rôle des organismes à but non lucratif qui œuvrent en international (OCI) s'est accru. En effet, depuis les années 1990, en plus de leur diversification, les sollicitations à leur endroit s'accroissent.

Leurs actions en faveur des pays du Sud, en particulier de l'Afrique subsaharienne, les poussent par ailleurs à rechercher à la fois des formules appropriées d'intervention et un style de management susceptibles de leur permettre de mieux remplir leurs missions respectives, tout en restant fidèles à leurs valeurs de base. (Rosselet, 2003; AQOCI, 2006)

L'année 1990, c'est aussi l'année où émerge un nouveau courant en sciences de la gestion, à savoir le management des connaissances, prolongement des réflexions sur l'idée développée dans les années soixante-dix et quatre-vingt selon laquelle la compétitivité de l'entreprise dépendrait du choix des activités. Ce courant de recherche a évolué dans les années 1985 autour de la conviction que «la compétitivité de l'entreprise dépend étroitement de l'acquisition et de la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient» (Koenig, 1996, dans Nonaka et Takeuchi, 1997).

Drummond-Guitel (2008) indique en effet que dès 1990, l'entreprise s'est rendu compte qu'obtenir et détenir un avantage compétitif à long terme était fonction aussi bien d'éléments sectoriels externes, comme le montre l'analyse des cinq forces de Porter, que «de la qualité et de la cohérence d'éléments internes liés à la définition claire du métier, d'une base de valeur commune étendue qui permettrait une plus grande réussite pour la coordination du travail et l'atteinte de buts.» (p.169)

L'auteur inscrit cette affirmation à la suite des travaux de Hamel et Prahalad (1999) axés sur la réussite des entreprises japonaises, dont le système managérial était à contre-



courant du "management occidental classique" marqué par le courant formel si cher à Fayol et Taylor. (cités dans Drummond-Guitel, 2008, p.169-170)

L'identification des "compétences organisationnelles essentielles" encore appelées "compétences clés" était ainsi devenue la priorité parce que constituant le gage ou la garantie pour l'entreprise d'obtenir un "avantage compétitif durable" vis-à-vis des concurrents. (Drummond-Guitel, 2008, p.169)

Cette jeune discipline qu'est le management des connaissances, née au début des 1990, a cependant vu l'intérêt qui l'a propulsé s'évanouir, considérée par certains comme «le symptôme des défis que rencontrent les entreprises contemporaines [...]» (Hatchuel et al., 2002, cités dans Alriq, 2010, p.11).

Cependant, comme sous l'effet du phénomène de la «destruction créatrice», ce ressort du capitalisme qui lui permet de rebondir après une crise (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010), le mouvement a de nouveau été relancé, en élargissant son champ d'action et en mettant à la disposition des organisations, notamment de nouvelles méthodes et de nouveaux instruments de gestion.

Ainsi, le management des connaissances comme "pratique de gestion et de valorisation d'actif immatériel" permettra de prendre conscience de la place de l'information et du savoir aussi bien comme "capital immatériel" des organisations que comme "source première d'innovation et de compétitivité" dans un environnement caractérisé par une concurrence rude. (Toffler, 1990, cité dans Alriq, 2010, p.12).

Les débats sur ce thème dont la définition est polysémique étaient ainsi lancés, même si au départ les outils étaient plus au cœur de ces échanges, notamment la gestion électronique des documents (GED). Les aspects organisationnels des pratiques managériales faciliteront néanmoins l'adoption des démarches relatives à la mise en œuvre de KM, simultanément grâce à la restructuration organisationnelle des entreprises, et à la naissance des "groupes transversaux" appelés «communautés de savoirs» ou «communautés de pratiques» (Cohendet et al., 2006, cité dans Alriq, 2010, p.12).

Au niveau de l'émergence du management des connaissances, le savoir et les compétences deviennent de plus en plus un atout dans le domaine de la concurrence. Ingham (1997) introduisant l'édition française de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1997) déclare que « nous sommes entrées dans une "société de la connaissance" ou "société de l'apprentissage", dans laquelle l'acquisition et la création de connaissances et donc les apprentissages tant individuels que collectifs jouent un rôle de plus en plus décisif » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.1).

Pour Ingham, c'est le constat fait sur les modifications profondes et la complexité toujours croissante ainsi que la grande incertitude, qui caractérisent de plus en plus les environnements dans lesquels évoluent les organisations. D'où l'engouement pour des recherches orientées vers « la création et la valorisation des ressources de l'organisation », avec un accent particulier sur les connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.1).

Au cours de la même année (1990), on assiste à la prise de conscience de la problématique des différences culturelles en management. Les expériences vécues par les entreprises sur le plan international démontrent de plus en plus en effet la nécessité de prendre en compte les diversités des façons de faire à travers le monde.

Par ailleurs, outre la pratique de la gestion et la valorisation du capital immatériel, le monde globalisé marqué par l'interculturalité a commencé à prendre conscience de plus en plus du besoin d'autres façons de faire. D'où la nécessité pour le management de recourir à l'approche multiculturelle (de Courcelles, 2008, p.15) afin de prendre en compte la diversité et les différences culturelles en vue de plus d'efficacité dans les interventions à l'étranger, sur fond d'« innovation managériale à l'international » (de Courcelles, 2008, p. 229).

Bosche (1993) faisant un diagnostic sur le management interculturel et son importance affirme à ce propos que « [...] la culture nationale n'est plus un facteur dynamique d'identité, un facteur d'éclosion, un facteur de création. C'est un atavisme. » Pour l'auteur, « il suffit de voyager [dans le reste du monde] pour se rendre compte que le problème d'effondrement des cultures est très avancé partout. » (p.5). Ainsi, pour Bosche, tous ces facteurs qui bouleversent l'environnement requièrent « une réflexion et des pratiques nouvelles en termes de management. » (p.6)



Drummond-Guitel (2008) évoque une autre réalité, s'agissant de la place qu'occupe de plus en plus le management interculturel dans les entreprises, que ce soit en interne que par rapport à l'international. Elle évoque, plus près de nous, l'impact des événements du 11 septembre 2001 aux États-Unis d'Amérique sur le management interculturel, notamment les deux grandes tendances qui se dessinent, à savoir la gestion du risque au niveau international pour les entreprises [préoccupations à propos des risques liés à la protection des infrastructures et du personnel agissant en international] et les répercussions à tous les échelons des différences interculturelles [risques de conflits, compréhension du contexte].

D'où l'option pour des engagements locaux et pour le personnel envoyé en expatriation, la dotation d'outils appropriés en vue du "décodage du contexte" avec pour souci : «mieux connaître pour mieux comprendre : les lieux, les spécificités, les hommes et cela pour répondre à plusieurs questions : quel partenaire choisir, quelle stratégie adopter, quel professionnel recruter dans le pays d'accueil? (p.13)

L'auteur, faisant le lien entre les échanges Nord-Sud et le management, affirme que «l'analyse profonde des interactions au niveau des individus dans le cadre [des échanges Nord-Sud] rend la gestion des problématiques interculturelles encore plus nécessaire et digne d'attention.» (p.13)

Durant la même période au Sud, une société civile de plus en plus organisée gagne du terrain et apparaît à la fois comme acteur et interlocuteur incontournable. Et, au sein de cette nouvelle institution émergent des organisations non gouvernementales de développement locales (ONGD), dans une société en pleine ébullition suite notamment au vent de la démocratisation qui a soufflé au Sud, entre autres sur le continent africain (CNONGD, 1995).

L'Afrique connaît au cours de la même période une résurgence du phénomène ethnique dont le débat et les manifestations consécutifs au processus de démocratisation politique, suscitent des interrogations non seulement sur les plans politique, économique et social mais aussi en ce qui concerne leur lien avec les manières de faire fonctionner les organisations (Kamdem, 2002).

Paradoxalement, au cours de ces mêmes années, au Nord comme au Sud, on assiste à une baisse de l'intérêt par les anthropologues des études focalisées sur la culture et sa reprise par d'autres disciplines des sciences sociales, notamment la sociologie [la sociologie de l'organisation et industrielle] et la psychologie [industrielle] (Kamdem, 2002; Chevrier, 2003). Elles (ces disciplines) auront comme préoccupation, à la fois de revisiter les anciennes théories ethnologiques sur la culture et leur application dans le domaine de la gestion, dans une démarche de remise en question des théories traditionnelles prônant la convergence des pratiques managériales.

En ce qui concerne les organismes à but non lucratif, plusieurs raisons sont avancées pour expliquer cette émergence. Pour les uns, c'est dû au retrait progressif de l'État des activités à caractère social et éthique et par le souci pour certains acteurs de prendre en main diverses causes (Bédard et Miller, 2003). Pour d'autres, il s'agit de la nécessité et de l'urgence de rechercher des moyens créateurs d'aborder les problèmes économiques et sociaux auxquels les collectivités et les nations sont confrontées (Goldenberg, 2004). Les tenants de l'économie sociale considèrent cette percée comme une des voies possibles de résolution des questions économiques et sociales du moment (Lévesque, 2001). D'autres encore comme Kransinsky (1997), Ben-Ner (2002), Defourny (1995), Nyssen (1998) et Pasquero (2008), situent la problématique au niveau des « parties prenantes » ou *Stakeholders*.

Malheureusement, les diversités et les divergences qui caractérisent ces organismes dans leurs démarches ainsi que le manque de consensus au niveau des mécanismes d'action existants handicapent souvent fortement leurs interventions (Binhas, 2006 ; Rondot et Bouchard, 2003 et Diallo et Thuillier, 2004).

Il est certes vrai qu'avec la montée au créneau des différentes composantes de la société civile qui s'internationalise au fil des années, les organismes à but non lucratif aussi bien au Nord qu'au Sud, représentent une force. Leur dynamisme et leur vigueur apparaissent en effet à travers des regroupements en coordinations locales, nationales voire régionales. Cependant l'hétérogénéité des branches qui la composent [la société civile] présente encore des grands défis à relever, compte tenu, entre autres des « réalités très contrastées » qu'elles expriment (Binhas, 2005). Parmi ces défis, figure également la nécessité de faire une série de compromis par la négociation, la collaboration ou par

d'autres mécanismes ou formules, en tenant compte des réalités en présence, notamment l'existence de certaines contraintes, comme les rapports de pouvoir inégalitaires et de dépendance entre les partenaires (Navarro, 2006).

Plusieurs études ont été faites sur les organisations à but non lucratif agissant en international. Il y a entre autres celle de Navarro (2006) portant sur l'environnement sociopolitique dans lequel évoluent les organismes à but non lucratifs québécois agissant en international, OCI en sigle, dans leurs relations respectives dans cet environnement. Poncelet (1994), lui, dans une recherche empirique a mis en exergue l'importance de la prise en compte de la dimension culturelle dans les actions de développement au Sud. Youssoufzai (2003) a quant à lui focalisé des recherches sur la gestion stratégique des organisations non productrices de profit et leur engagement dans la lutte contre la pauvreté.

Cependant, la préoccupation de savoir quel pourrait être l'apport du savoir local dans ce qui se passe lors des échanges entre les différents intervenants du Nord et du Sud et leur impact en termes d'influence réciproque, semble avoir souvent été occultée.

Or, le milieu de la coopération internationale est un véritable « marché du développement » au sein duquel interviennent « des groupes stratégiques » du développement<sup>1</sup>, porteurs de valeurs, d'idéologie, de logiques et de cultures différentes. Leurs contacts devraient avoir des influences réciproques, directement ou indirectement, non seulement sur les rapports de pouvoir, mais aussi sur les façons de faire et les façons d'être. Cela devrait d'autre part susciter une prise de conscience sur le fait que les savoirs qu'ils détiennent sont susceptibles, après identification, d'être mis en valeur, reconnus, en vue d'un partage, d'une adaptation et d'un renouvellement au fil du temps (Brassard, 2001; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997; Alriq, 2010).

Il existe en effet, au sein de cet arène un créneau d'organisations (les OCI) qui, bien que diversifiées, se prévalent d'apporter un même message, exercent des activités similaires et/ou complémentaires, sont financées par [presque] les mêmes bailleurs de fonds et ont

---

<sup>1</sup> Nous empruntons le concept de « groupes stratégiques » à Bédard et Miller (2003) et à Bédard, Ebrahimi et Saives (2010).

pour cibler les mêmes populations et disposent d'un capital immatériel énorme en termes d'expérience sur autant d'années d'interventions sur le terrain.

De l'autre côté du Sud, les individus et les groupes qui sont en interaction avec leurs partenaires du Nord lors des actions d'intervention sur le terrain, possèdent des savoirs locaux implicites et explicites considérables qui n'attendent qu'à être pris en compte dans les échanges, au mieux des intérêts des uns et des autres.

Ces différents éléments nous ont poussé à réfléchir sur les interactions entre ceux qui, dans ces événements, sont concernés d'une manière ou d'une autre dans les organisations au sein desquelles ils oeuvrent, aussi bien au Nord qu'au Sud, vu leur implication et le besoin dans leurs échanges de se doter d'outils appropriés.

Notre analyse, se focalise sur les échanges entre les acteurs impliqués dans les relations Nord-Sud et sur l'impact que ces interactions ont sur leurs rapports, notamment en ce qui concerne la prise en compte des compétences locales.

La partie introductive de notre étude (chapitre I) est consacrée à la présentation de la recherche. Il s'agit de mettre en contexte celle-ci, d'aborder successivement les éléments du canevas de la recherche, notamment sur le plan épistémologique, sur le plan théorique (le cadre conceptuel, les courants théoriques choisis, les concepts retenus et les relations à examiner, ainsi que les outils d'analyse théorique que nous utilisons) et sur le plan morphologique. Nous clôturons cette partie par la problématique (générale et spécifique), les objectifs de la recherche et les questions que nous nous posons.

Nous faisons en second lieu (chapitre II) une revue de la littérature, qui consiste en l'analyse des écrits pertinents, d'abord sur le management des compétences. Nous y abordons le concept de management et celui de compétences. Dans un second temps, nous nous penchons sur la question de l'interculturel et évoquons brièvement les notions de culture et de la dimension culturelle en rapport avec le développement international. Nous parlons ensuite de la problématique de l'interculturel en gestion comme domaine de la gestion (le management interculturel), suivi d'un débat autour de ce concept à travers plusieurs courants, notamment les approches anthropologiques et sociologiques ainsi que les évolutions récentes en la matière.



Nous nous penchons ensuite, dans un bref aperçu, sur les organisations non gouvernementales (ONG) aussi bien au Nord qu'au Sud et sur le débat autour de leur présence de plus en plus marquée comme nouveaux acteurs et interlocuteurs quasi incontournables sur la scène internationale (état de la question et évolutions récentes). Nous clôturons ce point par une réflexion sur la pertinence de la mise en œuvre du management des compétences interculturelles dans les organisations de type associatif comme communautés de partage de connaissances.

La troisième partie de l'étude (chapitre III) porte sur la méthodologie de recherche, et est focalisée sur notre stratégie de recherche, sur la procédure retenue pour la collecte des données. Nous nous attardons ensuite sur l'épineuse question de la validité interne et de la validité externe de la recherche, en ce qui concerne notamment les critères de qualité ainsi que sur le débat autour de la question du biais en recherches qualitatives, suivi des considérations d'ordre éthique. Nous abordons également dans ce chapitre les questions relatives au terrain choisi pour nos investigations, l'échantillon retenu ainsi que la procédure utilisée pour la sélection des participants à l'enquête. Nous disons ensuite un mot sur le type d'entretien pour lequel nous avons opté, l'élaboration du questionnaire et son administration sur le terrain au Canada (Québec) et en République démocratique du Congo (dans quatre provinces et dans la capitale Kinshasa),

La quatrième partie de l'étude (chapitre IV) est consacrée aux recherches empiriques. Nous y présentons dans un premier temps les résultats de l'étude et évoquons la manière dont les données ont été recueillies. Nous procédons ensuite à l'analyse, à l'interprétation préliminaire des données et au niveau de l'interprétation finale, nous faisons état des conclusions auxquelles nous avons abouti à l'issue de nos recherches.

Au second point de ce quatrième chapitre, il est question du modèle théorique que nous avons conçu sur base des conclusions de nos recherches, et de leur applicabilité. Il s'agit du modèle de management des compétences interculturel en cloche (MMCIC) adapté aux organismes de type associatif.

Notre étude se clôture par un cinquième chapitre. Nous y présentons nos contributions, essayons de répondre aux questions que nous nous sommes posé au départ. Nous y évoquons également les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherche futures à la

lumière des leçons tirées des résultats de nos travaux. Dans cette même partie, nous formulons quelques recommandations suivies d'une conclusion générale.

### **1.1 Mise en contexte de la recherche**

Depuis quelques années, on parle de plus en plus des expériences interculturelles vécues dans plusieurs domaines et secteurs d'activités. Ce phénomène que certains lient à la planétarisation du monde dans lequel nous vivons actuellement n'est pourtant pas nouveau si nous nous référons à l'histoire.

Davel et al. (2009) affirment en effet que «le monde humain est par définition un monde interculturel, c'est-à-dire un univers qui met en présence des individus et des groupes qui constituent des mondes signifiants en eux-mêmes. [Et], toute l'histoire de l'humanité est marquée par cette présence d'un autre qu'on ignore parfois, que l'on découvre par hasard ou que l'on rencontre volontairement.» (Davel et al., 2009).

Un regard rétrospectif sur l'évolution de notre société nous révèle par ailleurs que dès le XIX<sup>e</sup> siècle, plusieurs scientifiques, notamment les anthropologues et les sociologues comme Émile Durkheim (1988, 1999), Max Weber (1971, 1995, 1999), Bronislaw Malinowski (1968), Marcel Mauss (1968) ou encore Claude Lévi-Strauss (1954, 2001) interpellés par les changements qui se produisaient dans le monde qui les entourait, ont commencé à se pencher sur les perceptions que les humains avaient les uns envers les autres (in Davel et al., 2009).

Ces perceptions entraînaient des conséquences parfois dramatiques et constituaient ainsi une menace potentielle à plus long terme pour l'humanité tout entière, des perceptions telles que les manifestations racistes, l'antisémitisme, les guerres dévastatrices, sans oublier de vastes mouvements de déplacements des populations.

Plus proche de nous, avec les retombées de la dérégulation à outrance du marché et la dilution progressive des frontières entre les pays, outre les préoccupations économiques et politiques, l'attention a commencé à être attirée par l'impact de cette mondialisation sur "le fait culturel". Avec la "mondialisation culturelle", "l'interculturel" fera ainsi petit à petit son entrée sur le devant de la scène, y compris dans les milieux des organisations.

Cet état des choses fait que l'on commence à s'interroger et à envisager les choses autrement, vu la prise de conscience des différences culturelles dans les échanges, quel que soit le milieu d'intervention, sur les plans local, national ou encore international, et quel que soit le type d'organisation.

S'agissant des organismes à but non lucratif canadiens œuvrant en international (organismes de coopération internationale, OCI en sigle), particulièrement ceux du Québec, c'est depuis plusieurs décennies qu'ils sont confrontés à des expériences interculturelles (plus de trois décennies). Ce fut d'abord dans le cadre des missions religieuses, et depuis les années 1960, à travers les programmes d'aide au développement, et plus tard dès l'émergence au sein de la société civile congolaise des organisations à vocation de développement au début des années 1990, avec les organisations non gouvernementales de développement, (en abrégé ONGD) de la RDC (Enquêtes auprès de OXFAM/Québec, juillet 2010; Développement et Paix, septembre 2010 et L'Entraide Missionnaire, novembre 2010; CNONGD/RDC, septembre 2010; CRONGD/RDC, mars-avril 2011).

Pour les OCI du Québec, en tant qu'organisations, bien que leur environnement externe soit quasi similaire vu leur lieu d'implantation, entre autres l'environnement sociopolitique, culturel et juridique, leur environnement interne renvoie à des caractéristiques propres à chaque organisation, aux facteurs internes de contingences (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, pp. 78, 244). Il s'agit, en d'autres termes, de leur situation particulière, notamment l'histoire et la genèse, leur âge et leur taille, mais aussi les qualifications de leurs ressources (Bédard et Miller, 2003, p. 261).

En effet, les trois OCI choisis comme unités d'analyse, membres d'une même coordination, l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), sont différents à plusieurs égards, entre autres au niveau de leurs origines, de leurs valeurs, et de la nature de leurs interventions.

L'un des organismes, OXFAM/Québec, est laïc et est issu du milieu universitaire non confessionnel, non partisan et membre d'un réseau international (site Internet d'OXFAM/QC et enquête, juillet 2010). Il existe depuis 1973 et intervient dans le Nord



Est du Congo (province orientale), dans le Nord Kivu, dans le Sud Kivu et dans la capitale, Kinshasa.

Le second, Développement et Paix (fondé en 1967), est d'origine confessionnel (catholique) et mène ses actions dans le Nord Est du Congo (province orientale), dans le Sud-Est du Congo (province du Katanga) et dans la capitale, Kinshasa.

Et, le troisième, L'Entraide Missionnaire, plus ancienne que les deux autres (créée en 1958), est aussi d'origine confessionnelle, mais avec un parcours, des groupes cibles et des méthodes d'approche différents. En effet, Développement et Paix qui est également un organisme confessionnel (catholique), appartient à un vaste réseau confessionnel international (cf. site Internet de Développement et Paix et enquête, septembre 2010), tandis que L'Entraide Missionnaire, bien que d'origine confessionnelle aussi, a un caractère plutôt intercommunautaire soutenu par des instituts religieux et des regroupements laïcs du Canada francophone. Son action est intense sur place au Canada (information, sensibilisation et lobbying au Nord), et, en RDC outre Kinshasa, la capitale, ses activités s'étendent vers l'Est de la RDC (site Internet de L'Entraide Missionnaire et enquête, novembre 2010).

En ce qui concerne la République démocratique du Congo, sa tradition d'ouverture vers le monde offre beaucoup d'opportunités d'intervention venant de l'extérieur, notamment au niveau des organismes de bienfaisance ou humanitaires, d'abord comme champ des missions chrétiennes, ensuite dans le cadre de l'aide internationale (aide humanitaire et d'urgence et aide au développement).

Généralement, sauf exceptions rares, l'appui venant de l'étranger en faveur des populations, dans le cadre des églises et de l'aide internationale, passe par les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), regroupées en coordination nationale et en coordinations provinciales. Ces actions sont menées en collaboration avec d'autres acteurs locaux, comme les services étatiques, l'église, ou encore avec des partenaires étrangers intervenant dans les mêmes secteurs.

Les organisations non gouvernementales en RDC sont des structures qui font partie intégrante de la société civile du pays (CNONGD, 1995; Tshiamala Malundu P., 1997).

Et, en tant qu'organisations, leur environnement externe est quasi similaire sur le plan national (sur les plans sociopolitique, culturel et juridique) mais fort diversifié selon la province d'implantation.

Au niveau de leur environnement interne s'agissant de leur situation particulière, il existe aussi beaucoup de similitudes, notamment l'histoire et la genèse, leur âge et leur taille, selon les catégories.

En effet, depuis le début des années 1990 avec le vent de la démocratisation, la société civile congolaise s'est organisée et structurée, avec en son sein des coordinations fédérant plusieurs ONGD locales à travers les onze provinces du pays, dont la capitale Kinshasa, ville-province.

Des différences et des spécificités sont cependant perceptibles en ce qui concerne les caractéristiques propres à chaque organisation dues aux facteurs internes de contingences, mais également au niveau des qualifications de leurs ressources, comme indiqué ci-dessus (cf. Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010 et Bédard et Miller, 2003). Ces différences et spécificités se situent surtout au niveau de leurs origines et orientations (confessionnelle, privée, étrangère, etc.), tout comme au niveau des objectifs et des modes d'intervention.

Ainsi, on peut distinguer quatre types d'ONG en RDC, à savoir (1) les ONG de financement (confessionnelles ou non, nationales ou régionales); (2) les ONG d'intervention sur le terrain ou d'appui (spécialisées en interventions de nature différente, tels la formation, l'environnement, etc.); (3) les ONG professionnelles; ou encore (4) les ONG de base (regroupement des paysans en fédérations régionales, par exemple) (Tshamala Malundu P., 1997, p.276-277).

Le réseau du Conseil national des organisations non gouvernementales de Développement (CNONGD) qui fait l'objet de notre étude, appartient à la quatrième catégorie (Fédération des ONGD de base). Les ONGD locales implantées en provinces sont regroupées en fédérations ou conseil régionaux (provinciaux) des ONGD de Développement, CRONGD en abrégé.

En ce qui concerne notre étude, nous nous sommes focalisé sur la coordination nationale et les coordinations régionales/provinciales (CNONGD – CRONGD) qui fédèrent les ONGD locales de base implantées dans les régions/provinces où interviennent les OCI québécois retenus comme échantillon pour l'étude de cas. Il s'agit des régions/provinces du Nord-Est (province orientale), de l'Est (Nord-Kivu et Sud-Kivu), du Sud-Est (province du Katanga) et de la partie ouest du pays (la capitale Kinshasa).

D'autre part, en plus de leur appartenance à une même coordination nationale, ces coordinations régionales/provinciales fonctionnent avec les mêmes principes de gestion. Par ailleurs, dans leurs interventions sur le terrain au Sud, les OCI du Nord sont tenus à la fois au respect des objectifs qu'ils s'assignent et de leurs valeurs tout en étant confrontés aux cultures locales dans leurs actions.

Cet état des choses nécessite donc dans les échanges, la prise en compte de ces réalités, notamment la culture nationale du pays, les particularités culturelles provinciales mais surtout l'énorme capital immatériel que constituent, de la part des OCI du Nord, leur expérience accumulée depuis tant d'années d'intervention au Sud, et au niveau des ONGD locales, les savoirs culturels locaux.

Dans tous les cas, il y a une préoccupation quasi permanente de chercher à équilibrer les forces en opposition au niveau des contraintes et des contradictions auxquelles aussi bien les OCI du Nord que les ONGD du Sud doivent faire face et les actions qui permettent la réalisation des objectifs définis au départ (Bédard et Miller, 2003, p. 8).

Il s'agit notamment des nombreux défis liés à l'identification des savoirs culturels locaux, leur valorisation et leur reconnaissance (Brassard, 2001), l'adaptation des façons de faire en s'appuyant sur ces savoirs locaux, vu les changements intervenus au fil des années aussi bien au sein de leurs environnements internes respectifs qu'au niveau des environnements externes tant nationaux que de l'étranger.

## **1.2 Éléments du canevas de la recherche**

Toute recherche se déroule et s'inscrit dans un champ autonome de la pratique scientifique appelé "espace méthodologique quadripolaire" (De Bruyne et al., 1974).

Cependant, on ne peut se lancer dans une recherche sans avoir une idée sur la réalité ou l'objet que l'on veut étudier.

L'objet de notre étude est d'examiner les échanges entre les acteurs de développement du Nord et ceux du Sud et l'impact de ces interactions sur leurs rapports, s'agissant notamment de la valorisation et la prise en compte des savoirs locaux. Nous ne pouvons donc pas nous lancer dans cette étude sans adopter une perspective particulière et sans avoir un éclairage sur cet espace méthodologique (Cossette, 2004).

### **1.2.1 Sur le plan épistémologique**

Notre recherche s'inscrit dans une perspective constructiviste. Nous nous référons pour cela à Jean Piaget (Piaget, 1967) qui distingue d'une part l'épistémologie interne et d'autre part l'épistémologie dérivée (cf. troisième triade du tableau 1 sur la classification des tendances propres aux épistémologies « dérivées » qui va de 7 à 9).

Des contributions d'autres courants de pensée faisant partie de la littérature existante parcourue seront prises en compte dans une vision de complémentarité.

En effet, pour Piaget (1967) « le constructivisme ou la dialectique ne sont [...] conséquents, et dès lors n'atteignent la stabilité de leur équilibre mobile, que dans la mesure où ils sont effectivement "totalisants", c'est-à-dire où ils tiennent effectivement compte de l'ensemble total des disciplines et des modes d'action ».

Selon l'auteur, « "l'épistémologie interne" d'une science consiste en un examen critique des procédés de connaissance utilisés par cette science, destinés à établir les fondements de cette dernière. En tant que théorie des fondements, l'épistémologie interne vise donc à intégrer ses résultats dans le corps même de la science considérée » (Piaget, 1967).

En ce qui concerne « l'épistémologie dérivée » d'une science, Piaget affirme qu'« elle consiste au contraire en une analyse de la nature de ses procédés de connaissance ne visant ni à leur fournir un fondement, ni donc à intervenir dans leur déroulement, mais à chercher, selon la formule classique de toute épistémologie, comment cette forme de connaissance "est possible". La nature de toute connaissance étant de constituer une certaine relation entre le sujet et l'objet, l'épistémologie dérivée d'une science cherchera

donc à déterminer les parts respectives du sujet et de l'objet dans le mode particulier de connaissance qui caractérise cette science » (Piaget, 1967).

Nous présentons à la page 14, à titre d'illustration, le tableau de classification des tendances propres aux épistémologies « dérivées » selon Piaget.

**Tableau 1.1 Classification des tendances propres aux épistémologies « dérivées »**

	<b>Antiréductionnisme</b> (Structures sans genèse)	<b>Réductionnisme</b> (Genèse sans structure)	<b>Constructivisme</b> (Structures et genèse)
OBJET	1. Platonisme	4. Empirisme	7. «Dialectique de la nature »
SUJET	2. Apriorisme	5. Nominalisme et Conventionnalisme	8. Relativisme historique
<b>INTERACTION SUJET X OBJET</b>	3. Phénoménologie	6. Identification	<b>9. Dialectique</b>

Source : Piaget, J., 1967, p 1240-1241, dans J. Piaget (dir.) *Encyclopédie de la Pléiade. Logique et connaissances scientifiques*. Paris : Gallimard.

Dans cette démarche théorique socio-constructiviste relative à la construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1996), nous pensons pouvoir mieux formuler notre proposition de recherche dont l'objet « ne sera [...] éclairci qu'à la fin de la recherche » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p. 45).

De Bruyne et al. (1974) affirment par ailleurs qu'« il est essentiel de situer une recherche dans un champ épistémologique, le champ proprement scientifique, c'est-à-dire de viser à une "objectivité" de type scientifique ».

Pour Allard-Poesi et al. (1999), « selon que le chercheur a une vision positiviste, interprétative ou constructiviste de la réalité, la nature de la connaissance qu'il vise, et



donc son objet de recherche, seront différents. [...]. Ces différentes perspectives épistémologiques s'appuient par ailleurs sur des visions différentes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec celle-ci ».

La perspective constructiviste dans laquelle nous nous inscrivons (cf. troisième triade du tableau ci-dessus, qui va de 7 à 9) nous permet, à notre avis, de mieux appréhender l'objet de notre recherche, en nous appuyant sur diverses contributions théoriques de plusieurs auteurs de différents courants de pensée.

Lawrence et al. (2005) affirment à juste titre que « le travail de recherche ne s'effectue jamais en vase clos ; il s'inscrit dans la foulée des travaux qui, à l'intérieur comme à l'extérieur de notre discipline, ont déjà été effectués sur le sujet que l'on a choisi ».

### 1.2.2 Sur le plan théorique

Cossette (2004) affirme que « le concept de théorie est beaucoup plus ambigu. L'usage qu'on en fait est souvent déroutant. Parfois une théorie semble renvoyer à une conception du monde ou à une structure cognitive globale et personnelle, c'est-à-dire une façon très générale de voir les choses, à un système référentiel apparenté à un paradigme. » (p.21)

Selon l'auteur, « (de) façon un peu plus restreinte, une théorie peut aussi être une conviction tenue pour acquise ("*assumption*") sur quelque chose de très précis. D'autre fois, une théorie désigne un modèle représentant un ensemble de concepts liés de façon particulière. [...] Souvent aussi, une théorie est tout simplement une hypothèse [...] qui lorsqu'elle a été solidement mise à l'épreuve, devient considérée comme une loi. [...] » (p.21)

Cossette indique d'autre part qu'« (il) arrive également qu'une théorie soit une hypothèse proposée pour expliquer le fonctionnement d'une loi déjà découverte, ou encore un ensemble de propositions intégrant et justifiant logiquement l'existence d'une loi. Finalement, une théorie est parfois l'explication d'un événement singulier [...]. Bref, en tenant compte de tous les usages qu'on en fait habituellement, une théorie serait une explication plus ou moins générale d'événements plus ou moins singuliers ». (Cossette, 2004, p.21)

Langley (2008) quant à elle mentionne que le pôle théorique correspond au cadre conceptuel. C'est selon elle, le monde des idées et des explications, qui permet de comprendre le cadre empirique théories, concepts, réseau de relations, etc.

Pour De Bruyne et al. (1974), ce pôle est aussi celui qui « guide l'élaboration des hypothèses et la construction des concepts. C'est le lieu de la formulation systématique des objets scientifiques, (où l'on) propose des règles d'interprétation des faits, de spécification et de définition des solutions provisoirement données aux problématiques. [Il] voisine avec des "cadres de référence" qui fournissent inspiration et problématiques provenant des apports théorético-pratiques des disciplines et des "habitudes" acquises ».

Par ailleurs, Lawrence et al. (2005) indiquent que « l'approche ou le cadre théorique [...] offre une perspective singulière, un angle d'attaque particulier, à une réalité sociale donnée. L'objet étudié change selon la perspective adoptée » (Lawrence et al., 2005, p. 79).

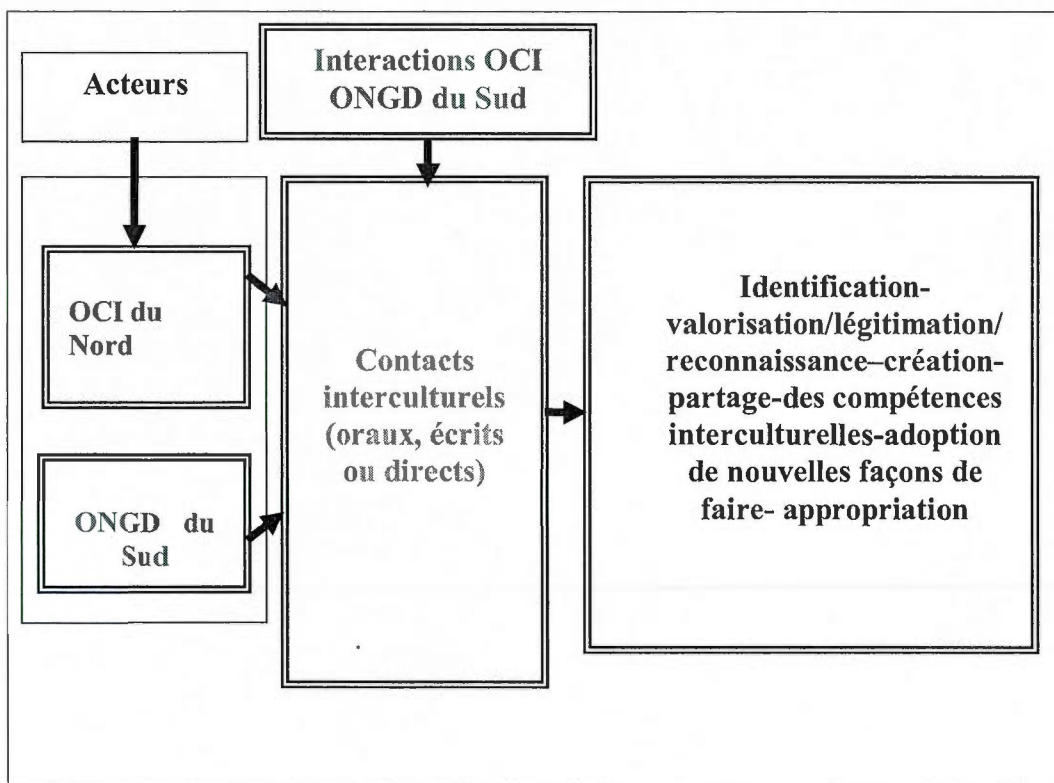
#### **1.2.2.1 Cadre conceptuel**

Notre question de départ est de savoir en quoi les interactions interculturelles entre les acteurs des OCI du Nord et des ONGD du Sud peuvent-elles être ou non porteuses de changement dans les façons de faire aux niveaux local, régional (provincial) et national ?

**Quelques concepts clés :** interaction, interculturel, altérité, identité, culture, compétences, savoirs, connaissances, management, stratégie, innovation, légitimation/légitimité, reconnaissance, valorisation, appropriation, aire culturelle/découpage culturel, dissonance culturelle, diversité culturelle, pluralisme culturelle, multiculturalisme, ethnicité, mémoire collective, OCI, ONG, société civile

Outre les concepts que nous définissons ci-dessous, les autres notions que nous employons le seront tout au long de cette étude.





**Figure 1.1 : Schéma du cadre conceptuel.**

### **Définition de quelques concepts :**

#### **Interaction :**

En sciences physiques et biologiques, cette notion désigne «le processus général par lequel deux ou plusieurs phénomènes se déterminent mutuellement sans que leur réalisation respective puisse être réduite à leur qualité intrinsèque» (Etienne et al., Dictionnaire de Sociologie, 2004, p. 426).

En sciences sociales, ce concept «renvoie [...] à l'action réciproque entre des individus qui adaptent leur comportement en fonction les uns des autres dans une situation donnée.» (Dictionnaire de sociologie, p.426.). Ce terme est aussi utilisé en sociologie, «à la fois comme modalité du dépassement de soi à travers l'expérience de l'altérité, garantie

d'accéder à une rationalité délivrée des erreurs du particulier et, enfin, comme élément d'articulation, de la confrontation à la coopération, des finalités individuelles» (p.426)

Cette définition rejoint notre préoccupation dans cette étude dans le cadre de laquelle l'interaction a comme signification «le fait d'agir et de réagir en travaillant avec d'autres personnes», avec comme principal outil de cette interaction, entre autres la communication orale et écrite (Irrmann, in Davel et al., 2009, p. 122).

Dans ces situations de confrontation à la coopération, la réciprocité entre des individus, l'effort d'adaptation des comportements en fonction les uns des autres dans une situation donnée et le dépassement de soi à travers l'expérience de l'altérité devraient servir comme éléments de base dans les échanges.

### **Interculturel :**

Le terme « interculturel » est toujours défini par rapport à un autre phénomène. C'est le cas du contexte des migrations ou encore des différences culturelles, voire du multiculturalisme ou de la diversité culturelle (Ferréol et al., 2003, p.175).

Parlant de la dimension « inter » du culturel, Davel et al. (2009) affirment que « [...] dans un contexte interculturel [...] on entend par « inter » [...] cette relation à l'autre [...] (qui) concerne les groupes humains porteurs d'histoires, de comportements, de valeurs, de symboles communs, qui sont souvent différents d'un groupe à l'autre» (Davel et al., 2009, p:10). Les mêmes auteurs affirment que «le monde humain est par définition un monde interculturel, c'est-à-dire un univers qui met en présence des individus et des groupes qui constituent des mondes signifiants en eux-mêmes» (Davel et al., 2009, p 1)

Dans notre étude, où nous nous penchons sur des cultures nationales, nous utiliserons ce terme selon l'acception de Davel et ses collaborateurs. pour qui, «lorsque le phénomène interculturel est évoqué, il renvoie dans la plupart des cas à la relation entre des cultures nationales différentes» (Davel et al., 2009, p.10)

Ce concept «interculturel» se définit de diverses manières selon les courants des auteurs, comme nous le verrons dans la partie qui y est consacrée dans ce travail.

### **Identité :**

Pour Decloux (1997), l'identité est «ce qui fait qu'une réalité - quelque réalité que ce soit tend à être elle-même, et tend à se poser comme elle-même.» (Decloux, in Conflits et identités, 1997, p.9)

Touraine (1997) définit ce concept comme étant «l'autonomie des éléments qui peuvent être en conflit. [...] Cette autonomie ou cette identité peut se combiner de manières variables avec [...] l'unité du champ» dans lequel les forces en présence entrent en rapport.» (cité dans Decloux, 1997, p.9-10)

### **Altérité :**

Selon Touraine, ce concept renvoie à «l'unité d'un champ» dans lequel chacun des acteurs ou des forces en présence ont à se situer pour [...] entrer en " rapport" les uns avec les autres à l'intérieur d'un "système" dont ils sont comme les "éléments" (qu'il s'agisse de l'ensemble de la réalité sociale ou politique, ou du dialogue culturel ou religieux).» (cité dans Decloux, 1997, p. 10-11)

### **Légitimité/légitimation :**

Nous abordons les deux concepts ensemble parce qu'ils sont liés. En sociologie, «le principe de légitimité est essentiellement celui de la justification du droit de commander, et la légitimation le processus par lequel s'acquiert la légitimité» (dans Etienne et al., Dictionnaire de sociologie, 2004, p.444). Étymologiquement, «la légitimité [...] définit un ordre politique ou social reconnu à la fois comme pouvoir et comme autorité. Le consentement de la collectivité à ce qui est tenu pour juste et conforme aux principes qu'elle admet comme siens en est la ressource première» (p.443).

Max Weber (1922), distingue trois types de légitimités, à savoir : (1) le type traditionnel, «soutenu par une croyance en la validité majeure des coutumes immémoriales, et par le respect des rapports patrimoniaux de domination/dépendance» ; (2) le type charismatique, «caractérisé par la confiance et le dévouement d'une communauté émotionnelle à l'égard d'une personne dont les dons exceptionnels ou les qualités éminentes sont reconnus» ; (3)

le type rationnel, «appuyé sur la logique de règles juridiques impersonnelles et abstraites et sur la compétence positive de celui qui exerce un pouvoir exécutif, administratif ou bureaucratique» (dans Etienne et al., Dictionnaire de sociologie, 2004, p. 443

Un autre auteur, David Easton (1953) procède à une classification des sources de légitimité par importance décroissante «selon qu'elles sont d'ordre idéologique (croyances afférentes au politique), d'ordre structurel (acceptation des normes et de la structure), d'ordre personnel (basées sur les qualités des titulaires de rôles d'autorité)» (dans Etienne et al., Dictionnaire de Sociologie, 2004, p. 443-444).

En ce qui nous concerne, nous retiendrons surtout les éléments relatifs à «la reconnaissance des qualités» (type charismatique [Weber] et d'ordre personnel [Easton]), «de compétences» (type rationnel [Weber]) ou «des qualifications techniques» (p. 443-444). Ces éléments concordent avec notre approche dans la mesure où les OCI du Nord et les ONGD du Sud ont les uns et les autres besoins de légitimité de leurs compétences dans leurs interactions interculturelles, d'abord vis-à-vis d'eux-mêmes et par rapport aux bénéficiaires des actions qu'ils mettent en œuvre sur le terrain.

### **Aire culturelle :**

Le terme «aire culturelle» est un concept anthropologique de l'École diffusionniste qui «définit un espace géographique et social (territoire) sur lequel se répartissent et s'échangent croyances, objets matériels, rapports sociaux, rituels, systèmes de valeurs, modes de vie partagés entre individus relevant d'une même culture ou de plusieurs et ayant certains points en commun» (Ferreol et al., 2003, p. 1).

Cette notion a des variantes, selon qu'il s'agit d'anthropologues américains (Boas, Kroeber, entre autres) ou européens (Fischer en Hollande, Arnold Van Gennep en France). Elle peut aussi être utilisée pour désigner de vastes territoires comprenant «des régions et de grands ensembles culturels» (p. 2). Dans notre travail, ce terme doit être compris dans le sens, d'une part du découpage culturel des ensembles humains en blocs culturels ou grandes aires culturelles (Dupuis, 2009, sans Davel et al.), mais également de territoire ou espace de vie ou de partage communautaire (Brassard, 2001) où sont implantées les ONGD locales en RDC.

Il s'agit par conséquent d'un espace géographique et social que constituent les lieux d'intervention des OCI (territoire), et où ont lieu des rapports sociaux entre les partenaires dont les systèmes de valeurs et les modes de vie partagés entre individus relèvent de plusieurs cultures mais avec certains points en commun, notamment en ce qui concerne les préoccupations de l'aide internationale (actions humanitaire et d'urgence, projets de développement).

### **Dissonance culturelle :**

Ce terme renvoie à la notion de "sentiment d'appartenance" individuelle ou collective et d'identité" (Ferréol et al., 2003, p. 18). Dans le contexte des relations interculturelles, on parle, entre autres «des phénomènes de dissonances identitaires» entendus comme «conflit interne entre valeurs contradictoires» (p. 23).

Au niveau de l'ethnographie de la communication, s'agissant particulièrement de l'approche interactionniste, il est fait référence aux «disfonctionnements de la communication qui peuvent se manifester entre individus disposant de modalités communicatives ou de normes conversationnelles propres, spécialement dans un contexte d'interactions» (p.178).

Irrmann (2009l) aborde le concept de dissonance en termes communicationnels. Il affirme en effet que «plutôt que de parler de chocs de cultures [...], il vaut mieux parler d'un phénomène de «dissonance culturelle» issu en général d'une dissonance communicationnelle» (Irrmann, 2009, dans Davel et al.).

La dissonance communicationnelle, selon cet auteur, apparaît lorsque nous agissons dans le domaine de la gestion interculturelle. Pour lui, «les sources de cette dissonance se trouvent dans la manière dont nous parlons une langue et dans la manière dont nous utilisons certaines tactiques de communication.

Ainsi, d'après Irrmann, lorsque surviennent des déviations par rapport à la norme de langage d'un locuteur natif (autochtone) et compétent, la dissonance peut se faire sentir et entraîner une mauvaise qualité de coopération, une perception négative de l'autre et de nombreux échecs pragmatiques» (p. 137).

Dans notre étude, nous nous référons au modèle proposé par cet auteur ; modèle dans lequel il présente les sources et les conséquences de la dissonance (cf. Irrmann, figure 1.3.1, p. 151, dans Davel et al., 2009)

### **Diversité culturelle :**

Le terme « diversité culturelle » est un des multiples aspects de la diversité humaine, à côté, entre autres de la diversité linguistique et d'autres encore. Pour Ferréol et ses collaborateurs. « la diversité des cultures et des langues renvoie à des systèmes interprétatifs pluriels, non strictement convertibles les uns avec les autres.» Ils ajoutent par ailleurs que «les valeurs exprimées dans un système quelconque ne peuvent être que relatives ou conventionnelles. L'homme contemporain doit, de ce fait, non seulement s'accoutumer à une pluralité de communication, mais encore les entendre exprimées de différentes manières. Or, [toujours selon les auteurs], à la diversité des situations correspond celle des interprétations, ces dernières s'élaborent dans un contexte donné où elles se justifieront éventuellement» (Ferréol et al., p.100-101).

Les mêmes auteurs reconnaissent que de plus en plus «émerge une nouvelle mentalité visant à prendre en compte les différentes composantes de la diversité. Ce phénomène s'explique, en partie, [selon eux], par une meilleure prise de conscience de l'altérité, par la multiplication des échanges et des rencontres interculturelles [...]» (p. 101).

Le " pluralisme culturel" ou encore le "multiculturalisme" sont des concepts liés à la notion de diversité culturelle. Nous les aborderons donc dans leur relation avec cette notion de diversité culturelle, étant entendu que d'une part, le pluralisme est «l'expression politique de la diversité,» (p.101) et que d'autre part, le multiculturalisme est «la reconnaissance des différences culturelles, [...]» (p.227).

Courcelles (de) (2008), aborde le terme "diversité culturelle" en rapport avec certains concepts qui lui sont liés ou apparentés tels que "le multiculturalisme", "le pluralisme culturel", "le cosmopolitisme" et le "transculturalisme"(de Courcelles, 2008, p.229).

D'autre part, se référant aux mesures relatives à l'adoption du concept de diversité culturelle par l'UNESCO et au Conseil de l'Europe, le même auteur considère la diversité



culturelle comme une sorte de « compromis qui donne un cadre commun aux discussions. »

S'agissant du "multiculturalisme", c'est, selon de Courcelles, un concept dont les origines remontent aux années 1970 en Amérique du Nord en opposition aux politiques assimilationnistes. D'après lui, le multiculturalisme renvoie « [au respect des] différences culturelles qui coexistent au sein d'un territoire donné, en leur accordant une valeur égale, sans congédier pour autant la distinction du beau et du laid ».

Quant au "pluralisme culturel", c'est, toujours selon de Courcelles, « une notion plus récente, qui veut résister à la standardisation culturelle, mais qui ne consiste pas non plus en la défense des minorités » (p. 229).

Parlant du "cosmopolitisme", de Courcelles argue que ce terme « repose sur l'universalisme et le respect de la différence, tandis que la notion de "transculturalisme", que l'auteur qualifie de "[...] véritable engagement envers soi-même", « permet d'explorer et de goûter les identités des autres, sans pour autant perdre la spécificité de sa culture natale (dans la mesure où [...] (il) implique [...] de respecter les personnes telles qu'elles sont, avec des identités métissées et des identifications multiples entre lesquelles elles circulent, et de ne pas considérer la société comme une addition de groupes différents et séparés [...] » (de Courcelles, 2008, p. 229). C'est entre autres le cas des "stratégies identitaires" élaborées par les agents en expatriation, comme l'indique Pierre (2009) dans sa contribution, et telles qu'elles sont ressorties lors de notre enquête sur le terrain.

### **Appropriation :**

Pour lever ce que Aktouf appelle un « regrettable malentendu » sur les intérêts respectifs des employés et des travailleurs, Taylor a préconisé quatre "principes de direction scientifique" lesquels selon lui servirait de « moyen de persuader les uns et les autres que leur intérêt respectif bien pensé est de collaborer et de s'entendre sans équivoque et "objectivement" sur ce qui peut et doit être produit, et sur ce qui peut être payé. » (Aktouf, 1989)



D'après Aktouf, ce que plusieurs auteurs ont désigné «l'appropriation réelle du travail par les dirigeants» serait le premier principe. Il s'agit pour Taylor, toujours selon Aktouf, «le transfert de toutes les techniques de travail, du savoir-faire et des tours de main développés par les ouvriers dans l'accomplissement de leurs tâches, vers les membres de la direction [...]». Aktouf, 1989, p. 47-51)

Par ailleurs dans le cadre des exemples de management renouvelé réussi, s'agissant de FORCO (une entreprise moyenne de produits dérivés du bois et du plastique du Québec et de l'Ontario), Aktouf parle de « donner, sous une forme ou une autre, la possibilité à l'ensemble des membres d'une organisation d'entrer en relation d'appropriation réelle vis-à-vis de tout ce qui constitue la vie de l'entreprise». L'auteur évoque par ailleurs les «degré d'appropriation en fonction des "cultures", des rôles, des niveaux, des compétences» dont il ne doute pas. Pour Aktouf, «l'indispensable est que chacun se sente admis à tenter constamment son propre dépassement (et pas seulement d'une manière rentabilisée), en ait le désir et soit reconnu par les autres membres de l'organisation.» (p. 623-624)

Dans le cadre de l'aide au développement, la notion d'«appropriation» est considérée comme un "indicateur des progrès" réalisés par un pays du Sud récipiendaire de l'aide internationale. Il s'agit, pour un pays, dans le cadre de "l'efficacité de l'aide au développement", d'exercer «une réelle maîtrise sur [ses] politiques et stratégies de développement et [d'assurer] la coordination de l'action à l'appui du développement.» (Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, dans AQOCI, 2006, p.4)

La notion "d'appropriation" ("*ownership*"), considérée comme susceptible de "légitimer les stratégies nationales de développement" est un concept à polémique. Les organismes à but non lucratif qui mènent leurs actions sur le plan international, la qualifient de "fiction" parce que dans la pratique et sur le terrain, en dépit des discours, des déclarations et résolutions, ce sont toujours les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux qui fixent les conditions relatives à l'élaboration des stratégies nationales de développement des pays du Sud bénéficiaires de l'aide internationale. (Coordination Sud, 2006, p:3-9, dans AQOCI, 2006)

Dans le cadre de notre travail, le concept d'«appropriation» sera abordé dans le sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1995, 1997) dans leur ''théorie de la création des connaissances organisationnelles'', c'est-à-dire «l'intériorisation [...] d'une connaissance par les acteurs [de l'organisation] qui donnent un sens à cette connaissance, la rendent opérationnelle et l'intègrent à leur pratique.»

### **Mémoire collective :**

Pour Brassard (2001), ce concept renvoie à «l'ensemble des savoirs collectifs locaux» [...]

Le passage en revue des concepts susmentionné a pour principal but de permettre de nous faire une idée des débats théoriques, méthodologiques et épistémologiques sur l'objet de notre recherche et de nous informer davantage sur notre sujet en accédant, comme le dit Lawrence et al. (2005), dans « l'espace cognitif » de notre discipline. Cela nous outille mieux et nous donne un éclairage sur les différences acceptions des concepts que nous utilisons.

### **1.2.2.2 Courants théoriques**

Dans notre démarche, nous nous appuyons sur les courants théoriques que nous avons consignés dans le tableau ci-dessous.

Outre la perspective constructiviste qui guide l'ensemble de nos travaux, nous avons choisi de recourir à d'autres approches, notamment l'approche comparative, l'approche historique et ethnologique, l'approche interactionniste, l'approche phénoménologique et l'approche systémique. L'approche comparative nous a permis, à la lumière de la littérature pertinente parcourue, de comparer les résultats auxquels nous avons abouti au niveau des entretiens que nous avons eus aussi bien auprès des OCI qu'aux ONGD du Sud (Hofstede, 1987, 2001).

Tableau .1.2 Approches théoriques

Approches théoriques	Auteurs	Éléments et niveau d'analyse
-Comparative	G. Hofstede (1987, 2001)	Dimensions culturelles, différences culturelles
-Historique, ethnographique et interprétative	P. d'Iribarne (1989, 1998, 2003)	Logiques culturelles, caractéristiques des logiques culturelles, logiques de gestion, dynamiques culturelles.
-Interactionniste	O. Irrmann (2009), Piaget (1967)	Perception de la différence dans les interactions – dissonances dans la communication interculturelle.
-Phénoménologique	P. Pierre (2003, 2009), Piaget (1967)	Compréhension des interactions, de la réalité psychosociologique, des phénomènes socioculturels.
Des compétences et ressources De la gestion des connaissances Systémique	Bédard et Miller (2003); Bédard, Ebrahimi et Saives (2010); Le Boterf, 1994, 1997, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997, Alriq, 2010.	Interdépendance et interaction entre les éléments; relations d'échange et d'influence; effet des interactions; interaction entre le système et l'environnement, KM dans les organisations de type associatif.

Les approches historique et ethnologique nous ont été utiles dans l'analyse de cas. Ce qui rejoint la démarche d'Iribarne dans ses recherches (d'Iribarne, 1989, 2003). L'approche interactionniste nous a outillé au niveau de la problématique des malentendus ou déviations qui peuvent surgir lors des interactions interculturelles, particulièrement au niveau des dissonances culturelles (Irrmann, 2009). L'approche phénoménologique nous

a guidé pour la compréhension des interactions, de la réalité psychosociologique et des phénomènes socioculturels observés, tels que les stratégies identitaires des acteurs en expatriation (Pierre, 2009). L'approche systémique nous a mis au fait de l'interdépendance des acteurs dans les interactions et dans le processus de gestion et de management des compétences interculturelles (cf. le modèle théorique proposé à l'issue de nos travaux).

### **1.2.3 Sur le plan morphologique**

Le pôle morphologique est le monde des méthodes, des procédures utilisées pour pouvoir confronter les idées et le réel. C'est le cadre méthodologique qui nous permet de mettre en relation le cadre conceptuel et le cadre empirique (Langley, 2008).

Pour De Bruyne (1974), ce pôle est « l'instance qui énonce les règles de structuration de formation de l'objet scientifique, lui impose une certaine figure, un certain ordre entre ses éléments. Il permet de poser un espace de causation en réseau où se construisent les objets scientifiques soit comme des modèles/copies, soit comme des simulacres de problématiques réelles. (Il) suscite diverses modalités de cadres d'analyse, diverses méthodes d'agencement des éléments constitutifs des objets scientifiques ».

Nos recourrons, dans notre étude, à des tableaux, schémas, modèles, figures et autres outils afin de mieux illustrer l'objet étudié.

## **1.3 Problématique de la recherche**

### **1.3.1 Problématique générale de la recherche**

L'apparition du fait culturel dans les préoccupations des responsables des organisations, à la lumière des bouleversements qui ont ébranlé le monde suite à la mondialisation a suscité des interrogations quant à la manière de conduire les organisations face aux différences culturelles qui apparaissaient de plus en plus du fait de l'accroissement des contacts (Weber, 1969 ; Chanlat, 2009 ; Hofstede, 1987, d'Iribarne, 1989 cités dans Davel et al.).

Cet événement, dont les retombées n'ont épargné aucun continent (conséquences des transformations profondes en Occident dans tous les secteurs d'activités durant la période



de l'après-guerre, accession des ex-colonies à l'indépendance, accroissement des échanges internationaux, etc.) a également été à la base de la prise en compte des différences entre les contextes de vie et de travail (Hall, 1971 cité dans Davel et al. ;Kamdem, 2002; Lévi-Strauss, 1961; Vansina, 1990).

Par ailleurs, en marge des répercussions de cette prise de conscience à l'échelle mondiale, la mise en exergue des différences culturelles et contextuelles a attiré l'attention sur certaines particularités, notamment sur les cultures locales, régionales, nationales, entre autres (Hofstede, 1980, 1987, 1994, 1997, 2001; d'Iribarne, 1989, 1998, 2003, 2008, 2009).

Davel et al. (2009) affirment à cet effet qu'«en matière de culture, il est possible de parler de culture locale, régionale, nationale, supranationale (par exemple la culture d'une civilisation) ou transnationale. De même on peut parler de culture du travail, de métier, d'entreprise ou d'industrie. On peut aussi parler de culture générationnelle ou de culture de genre ».

S'agissant de la culture nationale, selon les auteurs susmentionnés, elle «sert de fondement culturel à la plupart des sociétés modernes [...] qui englobent plusieurs cultures nationales ou cultures ethniques. En ce sens, (elle) n'est pas une donnée naturelle (mais) une construction collective.». Sa particularité, d'après eux est que «lorsque le phénomène interculturel est évoqué, il renvoie dans la plupart des cas à la relation entre des cultures nationales différentes ; [...] l'« inter » (étant) celui qui met en présence, en contact, en relation les personnes provenant de diverses cultures nationales telles qu'elles ont été construites [...]» (Davel et al., 2009).

Davel et ses collaborateurs soulignent d'autre part qu'en gestion, la plupart des auteurs utilisent la culture nationale comme point focal de l'analyse de la problématique de la culture dans ce domaine (Davel et al., Hofstede, 1987, 1997 ; d'Iribarne, 1989). En effet, le champ d'étude sur la gestion interculturelle revêt un caractère multidimensionnel qui s'appuie, notamment sur l'anthropologie, la sociologie, la psychologie, la communication, l'histoire (Bosche, 1993, cité dans Davel et al., p.15).

Plusieurs autres auteurs se sont également penchés sur cette question selon diverses approches et ont permis qu'en se complétant, le débat sur la problématique de la prise de conscience de l'impact du fait culturel dans la gestion des organisations s'élargisse, dépassant le cadre spécifique des entreprises, comme nous le verrons plus loin en passant en revue les écrits produits à ce propos.

Davel et ses co-auteurs ont en outre fait ressortir les principales perspectives à travers lesquelles se reconnaissent les auteurs en ce qui concerne la dimension interculturelle en gestion. Il s'agit des trois optiques que nous résumons dans le tableau 1.3.

**Tableau 1.3 : Les trois optiques de l'interculturel**

<b>Optique</b>	<b>Courant</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Convergence culturelle</b>	Mondialisation et construction d'une culture commune mondiale au détriment de la culture nationale (Economistes et monde des affaires)	Dunphy, 1987 ; Strange, 1996, (cités dans Davel et al., 2009)
<b>Divergence culturelle</b>	Non universalité des pratiques de gestion/importance des différences culturelles et leurs répercussions sur les pratiques de gestion (sciences sociales et organisations)	Hofstede, 1987, 1997, 2001 ; d'Iribarne, 1989 ; Chanlat J.-F, 2009 ; Dupuis, 2009 (cités dans Davel et al., 2009)
<b>Hybridation culturelle</b>	Transformation et métissage des cultures nationales (vague émergente - sciences sociales et organisations)	Pieterse, 1994 ; Chanlat, 2009 ; Dupuis ; 2009 (cités dans Davel et al., 2009)

**Source :** Tableau construit à partir de Davel et al. (2009), p. 12-14

La diversité des perceptions du phénomène culturel en gestion, comme les montrent les logiques susmentionnées, et son influence dans les organisations sont assez révélatrices



des divergences de vues qui caractérisent les démarches et les méthodes d'approches en ce qui concerne la gestion des organisations et les pratiques managériales, mais aussi leur impact dans les échanges tant internes qu'externes à l'organisation. Ce qui, à notre avis, justifierait la pertinence d'entreprendre des recherches dans ce domaine afin d'en être davantage éclairé.

Pour notre étude, nous avons opté pour l'optique de la divergence culturelle dans la mesure où il nous semble que les modes gestion ne peuvent être efficaces que s'ils sont le reflet ou l'émanation du sens que les utilisateurs concernés donnent à leurs façons de faire, en tenant compte d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels leur cadre ou contexte de vie.

### **1.3.2 Problématique spécifique de la recherche**

Le Canada et la République démocratique du Congo sont deux pays dont les cultures nationales sont plurielles. En effet, le Québec qui est le contexte d'origine des organisations du Nord qui font l'objet de notre étude, fait partie d'un pays souvent cité en exemple dans le cadre du multiculturalisme ou du pluralisme culturel, vu la diversité des nations qui le composent. Sans pour autant perdre de vue le fait que leurs cultures nationales respectives englobant plusieurs cultures sont influencées par d'autres cultures (les cultures nord - américaine et française pour le Québec) (d'Iribarne, 1989)

De son côté, la République démocratique du Congo, un pays dont la diversité des peuples est de notoriété mondiale, est aussi formée d'une multiplicité d'ethnies et de tribus, considérées comme des "unités géoculturelles" ou des "communautés culturelles" à part entière (Vansina, 1965 et 1966; Cornevin, 1972, 1977), sans oublier l'impact de la culture occidentale dû à la colonisation et des cultures des pays voisins dont les contacts sont millénaires.

Lorsque des organisations à but non lucratif québécois œuvrant en international entrent en contact avec les organisations non gouvernementales de développement local du Congo, elles interviennent en se référant à leurs fondements culturels, et les outils qu'ils utilisent pour communiquer et pour agir ne peuvent qu'en être imprégnés.

Or, les ONGD locales fonctionnent également en puisant dans leurs cultures locales, d'abord nationale et ensuite, selon les lieux d'implantation des organisations concernées, régionales, voire tribales et ethniques.

Sur le plan managérial, si hier, les réflexions sur les méthodes et pratiques de gestion étaient focalisées sur les entreprises, aujourd'hui, les organisations à but non lucratif, en particulier celles qui agissent en international, suite aux mutations qu'elles connaissent, de par les formes qu'elles prennent, adoptent de plus en plus les modes de fonctionnement des entreprises (Rosselet, 2003; Navarro-Flores, 2006; Alriq, 2010)

Les trois OCI qui font l'objet de notre étude fonctionnent en effet en réseau et, comme le montrent les informations recueillies sur ces organismes, certains d'entre eux ont même adopté la forme internationale, avec des représentations à travers le monde. (Navarro-Flores, 2006, Résultats des enquêtes auprès des OCI, 2010-2011)

Ces différents éléments nous ont donc conforté dans l'idée qu'il était intéressant de voir dans quelle mesure les organisations considérées dans notre étude, lorsqu'elles prennent en compte les savoirs ou cultures locales dont sont détenteurs les animateurs des organisations partenaires, pourraient arriver à rectifier le tir en vue d'améliorer leurs façons de faire lors de leurs interventions sur le terrain dans les pays du Sud.

Davel et ses collaborateurs l'indiquent d'ailleurs clairement en affirmant que dans le domaine de la gestion des organisations, le souci des uns et des autres serait d'avoir une meilleure compréhension des relations qui existent entre la gestion et les cultures nationales, entre autres (Davel et al. 2009).

Pour notre part, nous nous référons largement aux travaux de Hofstede (1987, 1994, 1997, 2001), Hall (1971, 1979, 1984, 1990), d'Iribarne (1989, 1998, 2003, 2008, 2009) et d'autres contributions de diverses disciplines qui, soit se sont inspirées des analyses des trois auteurs ou soit s'inscrivent dans la même optique mais dans une perspective de complémentarité, entre autres Chanlat (2009), Dupuis (2009), Kandem (2002), Mutabazi (1982, 2001, 2004, 2007, 2008), Irrmann (2009), Pierre (2003, 2009), Chevrier (2000, 2003, 2007, 2009) et Davel et Ghadiri (2009).

Les diverses contributions des auteurs consultés dans le cadre la revue de la littérature nous éclairent sur un certain nombre d'éléments relatifs aux questions que nous nous posons. Quelques-unes de ces études jettent les bases d'une opportunité de réflexion plus approfondie pour des contextes non couverts par des auteurs comme Hofstede et d'Iribarne, notamment l'Afrique subsaharienne qui fait l'objet de notre étude. C'est le cas de Kamdem (2002), de Henry (1998, 2003), de Vansina (1965, 1966) entre autres.

Les études des auteurs susmentionnés, en dépit de la pluralité des expériences qui ressortent de leurs travaux respectifs en matière de diversité de pratiques de gestion et de contextes, se focalisent en effet sur les cultures nationales. Or les pays autres que ceux sur lesquels portent les études citées ci-haut, comme les pays de l'Afrique subsaharienne, dont la République démocratique du Congo sur lequel porte nos investigations, regorgent d'autres réalités qui méritaient qu'on s'y penche à la lumière des outils d'analyse élaborés dans d'autres disciplines.

La nécessité de revisiter les travaux des sociologues et des anthropologues cités au début de ce travail et qui ont traité de la problématique de la culture dans cette partie du monde nous a par conséquent paru utile. Il s'agit notamment des auteurs suivants : Chanlat (2009), Dupuis (2009), Poncelet (2004), Vansina (1965, 1966), Lévi-Strauss (1954, 1961) et Malinowski (1968).

Ce débat auquel nous associons des travaux récents effectués dans les deux disciplines précitées (sociologie et anthropologie) nous a permis de mieux circonscrire notre étude, sur base des nouveaux éclairages sociologiques et anthropologiques. Nous nous sommes ainsi doté d'outils d'analyse appropriés pour nos recherches empiriques, notamment des grilles d'analyse socioculturelle.

Par ailleurs, notre étude s'intéressant particulièrement aux interactions interculturelles, tout en abordant des questions relatives à la gestion, nous avons eu un regard attentif sur les rapports interindividuels, c'est-à-dire le rapport à *l'autre*, en vue de comprendre les relations que nous avons eu à observer (Chanlat, 2009 ; Dupuis, 2009 ; Poncelet, 1994).

D'autre part, le fait que notre étude porte sur les organisations non gouvernementales du Nord qui interviennent sur le plan international a aussi requis de notre part l'évocation de

la problématique du développement, eu égard au caractère que revêtent les actions de ces organisations.

Sans pour autant approfondir l'épineuse question de l'aide internationale, mécanisme par excellence des interventions des organisations de coopération internationale, nous l'avons néanmoins effleuré en la plaçant dans le cadre précis de l'émergence de ces nouveaux acteurs que sont les ONG (Poncelet, 1994; Rubio, 2002 ; Nahavandi, 2003, 2005 ; Centre tricontinental, 2000, 2001 ; Audet et al., 2008 ; Favreau, 2000, 2003, 2007, 2008; Favreau et Frechette, 2002a et 2002b; Gazano, 2000 ; Navarro-Flores, 2006, 2009).

Par rapport aux enjeux du sous-développement et au rôle des ONG, on ne peut pas en effet ne pas faire un lien entre l'explosion des ONGD avec l'avènement et l'accroissement de l'aide et le besoin croissant par les bailleurs de fonds occidentaux de mobiliser des ressources pour venir en aide aux démunis du Sud.

Comme cela ressort des contributions respectives des auteurs cités, l'un des mérites des ONGD est d'avoir permis, grâce à leurs actions, la sensibilisation et la mobilisation des ressources hors de portée des agences traditionnelles. Ce qui a donné l'opportunité aux ONG du Nord (les OCI) et à leurs partenaires du Sud (les ONGD) de mener des actions conjointes qui ont facilité la mise en œuvre des interventions dans des zones enclavées et auprès de populations négligées et oubliées, voire marginalisées. Nous y revenons plus loin à travers les apports de certains écrits sur la problématique de la dimension culturelle en rapport avec le développement international (point 2.2.1.2), mais aussi au niveau du bref aperçu que nous faisons sur les ONG (point 2.3).

Par ailleurs, plusieurs des auteurs consultés dans ce domaine ont fait ressortir dans leurs contributions respectives, l'importance de la prise en compte de la dimension culturelle du développement dans les interventions sur le terrain (Poncelet, 1994, Nahavandi 2003, 2005; Escobar, 1995; Robert, 2004, Rist et Sabelli, 1986; Rist, 1994.). ,

Comme nous l'avons mentionné au début de notre travail, l'évolution des organisations à but non lucratif coïncide plus ou moins avec celle de la prise de conscience des effets du fait culturel, tant dans les organisations que dans les mécanismes de l'aide internationale.

Nous avons néanmoins abordé les actions des OCI en les plaçant dans le cadre du « parapluie » de l'économie sociale et solidaire au sein de laquelle s'inscrivent toutes leurs actions, dans sa triple dimension d'interventions, à savoir la dimension sociale, la dimension économique et la dimension politique (Lévesque, 1999, 2003, 2004; Laville et al., 2006 ; Bouchard, 1998). Et, cela est ressorti dans les entretiens que nous avons eus avec les différents acteurs interrogés.

Le tableau 1.4 est assez illustratif des différentes actions des OCI sur le terrain dans le Sud.

**Tableau 1.4 Quatre grandes catégories d'organisations d'économie sociale et solidaire.**

<div>Besoins et aspirations</div> <div>Rapport au marché</div>	<div>Économie sociale et solidaire</div> <div>(réponse à des urgences sociales)</div>	<div>Économie sociale et solidaire</div> <div>(réponse à des aspirations)</div>
<div>Économie sociale à dominante non-marchand</div> <div>(développement social)</div>	<div><b>Exemples :</b></div> <div>Refuge pour sans-abri</div> <div>Cuisines collectives</div> <div>Réintégration décrocheurs</div> <div>Micro-crédit</div>	<div><b>Exemples :</b></div> <div>Écoles alternatives</div> <div>Centres de petite enfance</div> <div>Centre de périnatalité</div> <div>Écomusées</div>
<div>Économie sociale à dominante marchande</div> <div>(développement économique)</div>	<div><b>Exemples :</b></div> <div>Entreprises d'insertion</div> <div>Centres de travail adapté</div> <div>Restos populaires</div> <div>Micro-finance</div> <div>Fonds communautaires</div> <div>Fonds de développement Local</div>	<div><b>Exemples :</b></div> <div>Entreprises sociales</div> <div>Entreprises autogérées</div> <div>Coop d'aliments naturels</div> <div>Agriculture biologique</div> <div>Ressources (recyclage)</div> <div>Fonds environnementaux</div>

**Source :** Lévesque (2003).

#### 1.4 But de l'étude et questions de la recherche

**Le but de notre étude** est d'examiner l'influence que peut avoir la légitimation (la reconnaissance et la valorisation) des compétences culturelles locales (régionales [provinciales] et nationales) dans les interactions interculturelles.

Les **questions** que nous nous posons au départ sont les suivantes :

- 1) En quoi les interactions interculturelles entre les OCI du Nord et les ONGD du Sud peuvent-elles être porteuses de changement dans les façons de faire ou de faire faire?
- 2) Comment légitimer et s'approprier les savoirs locaux et les expériences accumulés depuis tant d'années par les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud à travers les interventions sur le terrain, et quelles sont les voies possibles pour pérenniser l'accumulation de ces savoirs locaux collectifs en en assurant la création et la conservation d'une manière quasi permanente et systématique, afin de les partager de manière à ce qu'ils soient utiles dans l'actualisation et l'adaptation des façons de faire
- 3) Dans quelle mesure les OCI du Nord et les ONGD du Sud peuvent-ils être des lieux appropriés pour jouer le rôle de communautés de partage et de création des compétences, et quelles sont les voies et moyens à mettre en œuvre pour tirer parti des retombées de ces échanges ?
- 4) Existe-il d'une part une harmonie entre les interventions sur le terrain des OCI du Nord et les principes sur base desquels ont été créés leurs organismes respectifs d'appartenance et, d'autre part, entre les actions mises en œuvre dans le cadre de l'aide internationale et l'amélioration des façons de faire en termes d'adaptation aux réalités locales?
- 5) Peut-on extrapoler sur les organisations à but non lucratif ce qui se passe dans les entreprises en ce qui concerne le rapport entre l'interculturel et le management, et établir un lien entre le management, la culture et le développement?



Nous partons des **propositions** suivantes :

- 1) La prise en compte des diversités culturelles aux niveaux local, régional (provincial) et national dans les interactions entre les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud joue un rôle déterminant dans la légitimation, l'appropriation (intériorisation) des compétences locales et permet de donner sens aux actions à mettre en œuvre (interventions internes ou externes), sur base des modes de gestion appropriés élaborés en référence aux contingences locales, en vue de la réalisation d'un projet commun des groupes ciblés partageant une aire culturelle commune (espace de vie, territoire).
- 2) La pérennisation de ces compétences locales est garantie par un processus permanent d'actualisation, d'adaptation et de création d'autres savoirs locaux en vue de leur partage et de leur dépôt (conservation) dans la mémoire collective du groupe ou communauté considéré(e) (savoirs implicites) et dans des infrastructures appropriées (savoirs explicites).

## **CHAPITRE II:**

### **LA REVUE DE LA LITTÉRATURE**

#### **Analyse des écrits antérieurs pertinents**

Tout travail de recherche s'effectue toujours dans la suite de ce qui, à l'intérieur comme à l'extérieur de la discipline concernée, a déjà fait l'objet d'une étude (Lawrence et al., 2005, p. 10). Ainsi, en vue de faire un état de la question sur ce qui fait l'objet de nos recherches, nous avons procédé à une revue de littérature qui puisse nous permettre, comme le soulignent Lawrence et al, « d'élaborer une problématique et [...] de construire l'objet de recherche sur lequel portera [notre] thèse » (p.13-14).

Nous nous sommes pour cela référé à certains travaux (ouvrages, articles, thèses de doctorat, mémoires, etc.) qui ont déjà été réalisés dans les domaines qui nous intéressent, à savoir l'altérité (interculturel), les façons de faire (management et gestion), les compétences (connaissances, savoirs, savoir-faire, savoir-être, etc.) mais aussi sur les organisations à but non lucratif (OCI du Nord, ONGD locales du Sud), lieux où les échanges et les interactions ont lieu, afin de « saisir l'état des connaissances sur [notre sujet] dans cet espace cognitif [...] » (Lawrence et al., 2005, p. 29).

Par ailleurs, cette revue de la littérature nous permet de restreindre nos recherches au sujet qui nous intéresse, de nous limiter à notre domaine de recherche, d'identifier les ouvrages et les auteurs qui sont les plus souvent cités. L'« effet boule de neige » (Lawrence et al., p. 49) nous a donné ainsi la possibilité de nous faire une idée sur les principaux textes à consulter, et d'inscrire nos investigations dans des modèles théoriques déjà utilisés en la matière, de dégager les principales notions liées à nos concepts de base et de nous informer sur les techniques d'investigation utilisées au niveau de l'approche empirique.

Cet «effet boule de neige» nous a aussi conduit à consulter des références requises à titre complémentaire, soit sur le plan méthodologique, par souci de triangulation de sources, de théories ou de méthodes d'approche ou encore pour des besoins de clarification de certains aspects liés à l'objet de notre travail (nouvelles variables apparues lors des recherches sur le terrain, apport des champs disciplinaires de recherche complémentaires comme les sciences sociales et humaines telles que la sociologie, l'anthropologie, l'ethnologie, l'ethnographie, la psychologie sociale, etc.).

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que certains auteurs reviendront souvent comme références, surtout au niveau des aspects managériaux, de la gestion des connaissances, des compétences et de l'interculturel.

Il s'agit, pour le management et la gestion, entre autres des contributions des auteurs comme Bédard et ses collaborateurs, Mintzberg; pour le domaine de la gestion des connaissances, de Brassard, Alriq, Nonaka et Takeuchi, etc.; pour ce qui est des compétences, de Le Boterf, et pour l'interculturel et la gestion, notamment de Hofstede, d'Iribarne, Hall, Mutabazi, Kamdem. L'une des justifications est que les apports respectifs de ces auteurs mettent à notre disposition les éléments fondamentaux sur lesquels nous avons orienté et basé nos recherches.

Dans le domaine du management interculturel, par exemple, des auteurs comme Hofstede, Pierre d'Iribarne, Hall, entre autres, sont considérés comme précurseurs. D'autre part, en ce qui concerne le cas spécifique de l'Afrique subsaharienne, les études de Henry, Mutabazi et Kamdem sont assez éclairantes (voir références ci-dessus).

Ainsi, avec «l'effet boule de neige» que nous avons évoquée précédemment, les contributions respectives de plusieurs de ces auteurs nous ont permis d'approfondir certains aspects effleurés par eux grâce à des écrits consultés à titre complémentaire et dont les références ont été cités par ces derniers.

## 2.1 Management des compétences

### 2.1.1 Management

Un regard rétrospectif sur le management révèle que l'administration tire son origine de plusieurs types d'organisations et des secteurs d'activité hétérogènes, tant commerciaux et industriels, d'intérêt public, à vocation professionnelle comme les syndicats, d'ordre confessionnel à l'instar de l'église, à caractère éducatif, hospitalier, voire à but non lucratif (Bédard et Miller, 2003, p.5).

Et, par son caractère multifactoriel, l'organisation a en son sein plusieurs systèmes dont les conceptions diffèrent sensiblement. La conception d'inspiration formaliste ou prescriptive la considère «comme un système de relations économiques, sociales et politiques, analysable d'une manière objective, et relativement maniable, en raison des décisions et des actions de ses dirigeants [tandis que pour la conception] d'inspiration volontariste, [l'organisation] comprend les individus manifestant des intentions, des volontés et de la créativité» (Bédard et Miller, 2003, p..4-5).

D'autre part, vu d'un point de vue scientifique, les mêmes auteurs affirment que «l'administration, comme les autres sciences appliquées, résulte d'un processus itératif entre la théorie et l'expérience, c'est-à-dire entre la déduction et l'induction» (Bédard et Miller, 2003, p. 7)

Aujourd'hui, avec les nombreuses transformations connues dans son évolution, eu égard aux changements qui interviennent dans l'environnement dans lequel il s'insère, il s'avère que «plus globalement, le système managérial est autant le produit du système économique et du système social dans lequel il s'insère que le générateur de transformations économiques et sociétales» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.83).

En outre, l'environnement dans lequel évolue l'organisation étant en changement constant, face à cette incertitude, le dirigeant a la responsabilité de garantir la stabilité et l'adaptation de l'organisation dont il a la charge à son environnement en recourant à des mécanismes appropriés (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.79). Il s'avère en effet, comme l'affirment Lesourne et ses collaborateurs, que «ceux qui ne s'adaptent pas

disparaissent; ceux qui demeurent figés dans des conceptions anciennes s'affaiblissent (Lesourne et al., 2001, p.25)

Dans cette perspective, nous pouvons affirmer, à l'instar de Bédard, Ebrahimi et Saives, que « [le] management n'est ni un art ni une science exacte; il est plutôt une pratique où les dirigeants font appel à un ensemble croissant de théories et de techniques ». Ainsi, « [l'] administrateur efficace est celui qui a développé son jugement professionnel et qui a appris quand et comment utiliser les connaissances théoriques et les schémas conceptuels » (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 83). D'où la nécessité de repenser le rôle du dirigeant comme responsable. Le processus d'administration permettra alors au gestionnaire de s'acquitter de sa tâche du mieux qu'il peut, à travers les activités dudit processus<sup>2</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Aktouf (1989) parle du management en termes de «concept traditionnel» ou « classique» et affirme que «lorsque l'on parle de management, il s'agit d'une activité, ou précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puissent générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles, et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables» (p. 15)

L'auteur affirme par ailleurs que les définitions les plus classiques de ce concept de management ont toujours un rapport avec les activités et les tâches que doit assurer le gestionnaire (p. 17). Ainsi dans le prolongement de la définition susmentionnée, Aktouf appelle «management traditionnel» ou «classique» ou encore «orthodoxe»: « la systématisation, au fur et à mesure de leur apparition des différentes pratiques auxquelles

---

<sup>2</sup> Bédard et Miller (2003) définissent le processus d'administration comme «l'ensemble des décisions grâce auxquelles l'entreprise s'adapte aux exigences dynamiques de son environnement, élabore des stratégies d'action, résiste à des tensions internes et atteint des niveaux élevés d'efficacité. (Elle) rassemble et canalise les énergies et les décisions des personnes qui travaillent à la survie et au progrès de l'entreprise.» (p.317). Les auteurs distinguent par ailleurs quatre types d'activités du processus d'administration : (1) les activités d'instauration (préparation ou relance de buts et de nouveaux objectifs) ; (2) les activités de décision (préparation à l'action et décision en temps opportun) ; (3) les activités d'influence et leadership ou de communication (information et stimulation des personnes appelées à contribuer à la mise en œuvre des programmes) ; (4) les activités de contrôle et de rétroaction ou de révision (fixation des normes de performance, mesure de "simulations" et vérification, évaluation de la "justesse" dans l'application des décisions relatives aux objectifs fixés et programmes élaborés et révision [compréhension des facteurs explication des résultats obtenus].) (p.319-339)



ont eu recours les dirigeants pour conduire les affaires, tout en entourant ces pratiques de toutes sortes de justifications, et tout en les appuyant d'outils, de principes et de théories empruntés à différentes sciences ou à prétention scientifique.»(p. 19)

Pour Dietrich et al. (2010), « la notion de "management" concerne [...] l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser leurs finalités et leurs objectifs. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle. Elles concernent tous les niveaux d'exercice de l'autorité et tous les domaines d'activités.» (p.1)

Herbert Simon (1969), dans une de ses contributions, définit le management en recourant au terme "manager" qui pour lui «c'est faire quelque chose pour un groupe d'individus». (cité dans Drummond-Guitel, 2008, p.19)

Les auteurs de la "Harvard Business School" considèrent le management comme « un ensemble de processus qui visent l'atteinte d'un objectif de création de valeur grâce à une allocation satisfaisante des ressources disponibles.» (Drummond-Guitel, p.19)

Dans une perspective sociologique, Chanlat (1998) définit le management comme «un phénomène social qui vise le bon fonctionnement de l'organisation pour atteindre le but de l'efficacité [souvent économique].» (cité dans Drummond-Guitel, p.19)

Martinet (1986, 2005) renvoie la notion de management à la «capacité d'articuler les différentes fonctions de l'organisation de production, de l'organisation de biens ou de services, en un processus de direction et d'orientation. [...] [qui] évoque l'action finalisée, la capacité à orienter celle-ci vers un but. (cité dans Bosche, 1993, p.18)

Par le caractère ambigu et complexe de la définition de tout concept, il est difficile de donner une définition exhaustive du management, dans la mesure où plusieurs éléments ou facteurs entrent en ligne de compte.

Nous retenons néanmoins avec Bédard, Ebrahimi et Saives que «[le] management est à la fois un concept (une représentation mentale abstraite), un métier (un travail qui requiert la maîtrise d'un ensemble de techniques spécialisées), une discipline (un domaine de



connaissance) et une idéologie (un système de croyances qui guident l'action)» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.8).

Et, en nous référant à l'approche systémique<sup>3</sup>, nous pouvons considérer le management comme «un système (PODDC) à cinq composantes liées entre elles - planification stratégique, organisation, décision, direction, contrôle -, chaque composante étant à la fois un sous-système et un processus» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.80)

### 2.1.1.1 Stratégie

Nous ne pouvons pas parler du management sans dire un mot sur le concept de « stratégie » qui lui est lié, dans mesure où la stratégie introduit la dimension de l'objectif à atteindre, de la durée et du contexte (Martinet et al., 1986, cités dans Bosche, 1993, p.1), mais aussi parce qu'elle est considérée comme le point fort de l'activité managériale (Mintzberg et al., 1999, p.19).

Dans la littérature existante, plusieurs écrits ont été produits sur la notion de stratégie. Comme objet d'étude, ce terme, qui à l'origine est un concept militaire (Sun Zi et Valérie, 1999), a été introduit dans les entreprises dans les années 1960 (Johnson et al., 2008, p.12).

Les écrits sur l'évolution de ce concept depuis les années 1960 nous fournissent de précieuses informations sur les débats et la polémique autour de ce terme. Le cours de « politique générale » donné à l'Université de Harvard à l'époque était centré sur le dirigeant considéré comme seul responsable de la stratégie. Son bon sens et son expérience étaient plus pris en compte plutôt que l'usage de quelques modèles ou théories (Johnson et al., p. 12).

D'autre part, la parution au cours de la même période (1960-1970) des ouvrages sur « la planification stratégique » apporte une autre touche importante dans le débat, avec

---

<sup>3</sup> Selon le mode de pensée systémique, «un système se définit [...] comme un ensemble d'éléments interdépendants et en interaction constante, agencés selon un ordre et en fonction de buts et de résultats à atteindre. Il opère dans un contexte avec lequel il entretient des relations d'échange et d'influence» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 73)

l'identification des influences sur l'organisation en termes d'opportunités et de menaces (approches planificatrices, démarche analytique).

Durant les années 1980, les critiques faites par certains chercheurs sur les approches susmentionnées apportent des avancées significatives (Johnson et al., 2008 ; Mintzberg et al., 1999, p.29). C'est le cas, entre autres de James Brian Quinn et de Henry Mintzberg, qui estimaient que « le monde n'était pas réductible à une démarche d'analyse, [et que] sa complexité et son incertitude impliquaient qu'il est impossible d'appréhender l'intégralité des situations et encore moins de prévoir le futur ». Ainsi, selon eux, « étant donné le désordre inhérent à la vie dans les organisations, il fallait admettre que les décisions des managers résulteraient tout autant de l'expérience individuelle et collective, des jeux politiques et de la culture établie que d'une démarche stratégique formalisée » (cités dans Johnson et al., 2008, p. 23).

Par ces propos, les auteurs susmentionnés ont voulu souligner « le caractère adaptatif des processus stratégiques dans les organisations ». Ils ont en effet affirmé qu'«il était nécessaire de comprendre les processus managériaux de prise de décision en les replaçant dans le contexte de la réalité sociale, politique et culturelle des organisations » » (cités dans Johnson et al., 2008, p. 23).

Mintzberg et al (1999, p. 30) se démarquent en effet de cette conception traditionnelle et prennent en compte les éléments issus des écoles non rationnelles et non normatives.

Deux autres courants provenant d'une même approche, le champ de l'économie industrielle, notamment Michaël Porter à partir des années 1980 (sur la dynamique concurrentielle) et dans les années 1990 Gary Hamel et C.K. Prahalad (les théories fondées sur les ressources) viennent enrichir les débats en insistant sur les compétences clés et la stratégie (Bédard et Miller, 2003), même si ces contributions feront l'objet de contestation par d'autres chercheurs quelques années plus tard.

En effet, Johnson et ses collaborateurs font ressortir le fait que « les organisations sont comparables à des organismes vivants. Les êtres vivants ne font que planifier et analyser, ils vivent, ils expérimentent, ils interprètent. Leurs diversités et leurs capacités d'adaptation sont telles qu'ils sont capables de changer et d'innover face aux évolutions de leur environnement (Johnson et al., 2008, p.24).

Dans cette prise de position, il apparaît nettement que « les organisations et les managers sont mieux appréhendés si l'on admet qu'ils utilisent leurs aptitudes et leurs perceptions pour évoluer dans un monde complexe d'interaction sociale qui dépasse largement la stylisation d'un exercice analytique de planification ». Ce qui expliquerait entre autres les capacités d'adaptation des organisations face à des environnements turbulents, de quelle manière on peut assister l'émergence d'idées nouvelles et des innovations, mais aussi la façon dont s'opèrent des changements sur le plan stratégique (Johnson et al 2008, p. 23-24).

Johnson et ses coauteurs affirment par ailleurs que vu l'évolution du terme stratégie dans le temps ainsi que la diversité des perspectives des auteurs, il est indispensable pour une meilleure interprétation des processus stratégiques, de s'inspirer de toutes ces contributions. Pour cela, ils proposent l'interprétation des processus stratégiques en ce qui concerne le développement et le déploiement de la stratégie dans les organisations, selon plusieurs points de vues correspondant à trois prismes stratégiques, à savoir le «prisme de la méthode» (vision orthodoxe du processus stratégique), le «prisme de l'expérience» (qui repose sur des approches culturelles et institutionnelles) et le «prisme de la complexité» (qui s'appuie sur des modèles évolutionnistes et constructivistes) (Johnson et al., p. 3).

Mintzberg et al. (1999) abondent dans le même sens que Johnson et ses collègues quant à la nécessité de s'inspirer des apports d'autres auteurs en matière d'élaboration de stratégies. Ils affirment en effet que « le champ du management stratégique doit rester ouvert, ne jamais se fermer ; on doit y réconcilier toutes les tendances et non les isoler les unes des autres » (p. 9-10).

Cependant, dans leur démarche, Mintzberg et al. vont plus en détail et en profondeur et distinguent dix écoles de pensée sur la formulation de la stratégie (Mintzberg, 1994, p.16-18 ; Mintzberg et al., 1999, p. 15-17). Il s'agit de (1) l'école de la conception (élaboration de la stratégie en tant que processus de conception) ; (2) l'école de la planification (en tant que processus formel) ; (3) l'école du positionnement (en tant que processus d'analyse) ; (4) l'école entrepreneurial (en tant que processus visionnaire) ; (5) l'école cognitive (en tant que processus intellectuel) ; (6) l'école de l'apprentissage (en tant que processus émergent) ; (7) l'école du pouvoir (en tant que processus de négociation) ; (8) l'école culturelle (en tant que processus culturel) ; (9) l'école environnemental (en tant

que processus de réaction) et enfin (10) l'école de la configuration (en tant que processus de transformation). (Mintzberg, 1994, p.16-17 ; Mintzberg et al., 1999, p.15-18)

Les auteurs précités répartissent ensuite les dix écoles en trois catégories. Les trois premières écoles sont essentiellement "normatives" en ce qu'« elles insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement » (Mintzberg et al., 1999, p.15). Par rapport à l'évolution du concept de stratégie, Mintzberg et ses collaborateurs les situent dans la période de 1960 à 1980.

Les six écoles suivantes (de la quatrième à la neuvième école) sont plus descriptives. Selon les auteurs, ces écoles, qui ont pris de l'ampleur à partir des années 1980, « considèrent les aspects spécifiques de l'élaboration de la stratégie et s'intéressent moins à la formulation d'un comportement idéal qu'à la description des véritables processus d'élaboration de la stratégie » (Mintzberg et al., 1999, p.16).

L'école de la configuration, la dixième de la série, « combine [...] toutes les autres [...] [et tente] » d'intégrer et de rassembler les différents éléments » de la stratégie (Mintzberg et al., 1999, p.16). Mintzberg et al. indiquent par ailleurs que pour appréhender la stratégie selon les approches des différentes écoles de pensée stratégique, il faut tenir compte à la fois de la période et du contexte dans lequel évolue l'organisation concernée ainsi que sa configuration (Mintzberg et al., 1999; Mintzberg, 1982, 1990)

Les mêmes auteurs soulignent par ailleurs le caractère complémentaire de ces écoles qui ont vu le jour à différents stades du développement du management stratégique. Ce qui, selon eux, a permis le développement d'une littérature abondante et des pratiques usitées dans ce domaine (Mintzberg et al., 1999, p. 16 et 356).

Il essaye d'autre part d'ouvrir un éventail de possibilités et met à disposition un ensemble d'idées plus variées qui prennent en compte aussi bien les apports des écoles non rationnelles que ceux des écoles non normatives qui, elles, proposent une autre conception du management stratégique (p.30).

Mintzberg et ses collaborateurs réaffirment l'idée selon laquelle « les dix écoles portent le regard sur le même processus, chacune à sa façon [et indique que la] stratégie doit [donc]

piocher et choisir entre toutes ces idées [et] essayer de les combiner [dans la mesure où] tout processus stratégique doit combiner divers aspects des différentes écoles ». (Mintzberg et al., p. 374).

Ils résument leurs propos en déclarant finalement que « l'élaboration de la stratégie, c'est à la fois du jugement conceptuel, de la vision intuitive et de l'apprentissage émergent ; cela concerne la transformation aussi bien que la permanence ; cela doit impliquer connaissances et interactions sociales, coopération autant que conflit ; cela suppose d'analyser avant de programmer après, ainsi que de négocier pendant ; et tout cela doit se faire en tenant compte des exigences de l'environnement ». (p. 380).

Martinet (1983) parlant de la stratégie souligne la polémique qui entoure ce concept en se référant aux significations que lui donnent certains auteurs. Il indique en effet que certains auteurs, comme Ansoff (1979), par exemple, restreignent la stratégie aux relations entre l'entreprise et son environnement (une stratégie choisie), alors que d'autres, plus nombreux selon Martinet, pensent aujourd'hui que l'intérieur de l'organisation est aussi concerné et que la cohérence entre l'organisation et son environnement est essentiel (Martinet, 1983, p. 27).

Se référant à Tabatoni et Jarniou (1975), dont les définitions lui semblent les plus englobantes et les plus riches, Martinet affirme que « la stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation » (cités dans Martinet, 1983, p. 27). Il distingue d'une part, « les stratégies externes », lesquelles selon lui définissent des modes relationnels avec l'environnement, et d'autre part « les stratégies internes » qui s'appliquent aux modes de relation à l'intérieur de l'organisation et qui déterminent les principes qui régissent les pratiques administratives, telles que les sous-systèmes organisationnels, d'une part, et les pratiques d'animation d'autre part, tels les sous-systèmes d'animation et de contrôle social (p. 27).

Martinet pense finalement que la stratégie peut être considérée comme « un effort individuel et collectif d'intelligibilité et de communication d'un avenir possible et partagé [qu] requiert un « modèle de l'Homme » (Martinet, 2009, cité dans Bédard, Ebrahimi et



Saives, 2010, p.118) [mais aussi] une conception de la collectivité renouvelée [...] de même que des activités et des aptitudes spécifiques» (p. 118)

Ce qui précède indique clairement que pour la définition de ce concept de stratégie, une seule approche ne suffit pas. Il faut, d'une part suivre l'évolution de ce terme au fil du temps, et d'autre part prendre en compte les différents courants théoriques relatifs à la stratégie à travers quelques modèles développés par certains auteurs, entre autres le modèle central de l'école de la conception pour les processus de formation de la stratégie, le modèle FFOM (Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces), adopté également par l'école de la planification, tout en tenant compte de ses adaptations (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg et al., 1999), le modèle systémique et conceptuel de l'élaboration de la stratégie (Allaire et Firsirotu, 1993), le modèle d'interprétation du processus stratégique à travers les trois prismes de la méthode, de l'expérience et de la complexité (Johnson et al., 2008).

Ainsi, pour étudier cette notion, nous pourrions être tenté de nous baser uniquement sur des approches proches de notre perspective (constructiviste) ou sur les courants proches du constructivisme, notamment les sept écoles descriptives de la pensée stratégique (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg et al., 1999), le prisme de l'expérience (qui repose sur des approches culturelles et institutionnelles) et le prisme de la complexité (qui s'appuie sur des modèles évolutionnistes et constructivistes) (Johnson et al., 2008).

Cependant, dans la mesure où, comme l'affirment Johnson et al. « la prédominance de tel ou tel aspect du management stratégique varie selon le contexte organisationnel [...], et que les organisations du secteur public ou associatif appellent un traitement spécifique (Johnson et al., p. 3), nous prendrons en compte d'autres apports et approches dans une vision de complémentarité, comme le souligne si bien Mintzberg, entre autres.

Nous privilégions cependant la perspective de « l'école de l'apprentissage » selon laquelle la stratégie est vue en tant que processus émergent, mais aussi « l'école de la configuration », qui a l'avantage de combiner toutes les autres écoles et de prendre en compte les différents éléments de la stratégie, selon Mintzberg et al. (1999).



Un autre argument qui nous fait pencher en faveur de la perspective de «l'école de la configuration» est la place qu'elle donne à la fois à la période et au contexte dans lequel l'organisation concernée mène ses activités ainsi que sa configuration (Mintzberg et al. 1999; Mintzberg, 1982, 1990a, cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 97).

En effet, du point de vue du management stratégique, les réalités en présence dans une organisation n'ont pas la même signification dans la mesure où, vu la différence de contextes, plusieurs aspects diffèrent (Johnson et al., p. 24).

S'agissant des organisations à but non lucratif par exemple, étant fondées sur l'engagement et le bénévolat, on y accorde une importance particulière aux valeurs partagées et à l'engagement. La stratégie est profondément marquée par les principes de base qui les guident ainsi que par les attentes des parties prenantes impliquées dans ces organisations (Johnson et al., p.29); groupe d'acteurs assez présents dans le processus de prise de décisions et les orientations de l'organisation et dont l'influence n'est pas négligeable (Rosselet 2003, Résultats des enquêtes auprès des OCI du Québec et des ONGD de la RDC).

Un des problèmes auxquels sont confrontés les organisation à but non lucratif est justement l'influence des bailleurs de fonds parmi les parties prenantes, dans le processus de l'élaboration de la stratégie, notamment en ce qui concerne le niveau de prise des décisions relatives aux lignes de conduite à suivre en matière de collecte de fonds face à la concurrence de plus en plus rude parmi ces organisations (Johnson et al., 2008, p:29; Alriq,2010, p:82; Rosselet, 2003). Cela se justifie par le fait que ce type d'organisations ont des rapports très différents avec leur environnement externe, notamment le cadre plus ou moins concurrentiel partagé avec des organisations similaires (Alriq, 2010, p:82), mais aussi avec les bailleurs de fonds privés, bilatéraux et multilatéraux (Roosselet, 2003).

Les éléments susmentionnés sont, à notre avis, assez révélateurs du cheminement de la notion de stratégie. Nous nous appuyons donc sur les écrits et auteurs qui ont été cités précédemment et qui l'ont marqué d'une manière particulière.

Dans un premier temps, nous retiendrons la définition de Aktouf et al, pour qui «on désigne [...] par la stratégie l'ensemble des choix (requérant des capacités de conception

et de décision), d'objectifs et de moyens qui orientent à moyen et long termes les activités d'une organisation, dans un environnement donné. Ces choix visent à établir et à entretenir une vision pertinente et actualisée de l'avenir de l'entreprise (Aktouf et al., 2006, cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 90)

#### **2.1.1.2 Du Management classique vers le management des connaissances ou la gestion des connaissances**

Mintzberg. (1994; Mintzberg et al., 1999) dans son «approche de la configuration», comme Johnson (Johnson et al., 2008) avec les «trois prismes stratégiques» ont souligné le caractère complémentaire des différentes écoles de pensée stratégique. Mintzeberg a tenté d'introduire la dimension «innovation» à travers la forme innovante de l'organisation, se rapprochant de la préoccupation de la «création de la nouveauté» ou encore la démarche pour les stratèges d'inventer «de nouvelles positions», voire d'entrevoir de «nouvelles compétences à acquérir», bref de passer d'un management classique vers un management de l'innovation et des connaissances.

La préoccupation de recourir à une approche qui ferait la synthèse des différentes logiques des écoles de pensée stratégique et intégrerait alors la créativité et l'innovation (Desmarteau, 1997, p.144, cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010) aboutit avec Allaire et Firsirotu (1993, 2004) autour de l'«idée de l'école systémique». (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 99).

L'exercice de la pensée stratégique, d'après ces nouvelles perspectives, est devenu avec le temps un processus dialogique, au sein duquel, d'une part coexistent plusieurs réalités qui sont en tension, dans la pratique, avec comme socle la canalisation des efforts de tous les membres de l'organisation en vue d'établir des objectifs communs, et d'autre part la préoccupation d'avoir une vision largement partagée qui les incite à l'innovation. (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 101-103)

Cette approche rejoint, dans le cadre de notre travail, la démarche des organisations à but non lucratif, qu'elles soient du Nord ou du Sud, dans leur quête de voir leurs institutions fonctionner selon de nouvelles méthodes managériales. Cela les pousse d'une manière quasi permanente à déployer des efforts d'adaptation dans leurs contextes respectifs

d'implantation ou d'action, en prenant en considération les changements qui se font au fil des années, mais aussi dans le souci de prendre en compte les savoirs locaux (valorisation et légitimation des compétences locales).

Ce management classique dont nous venons de parler et qui nous vient du capitalisme industriel a en effet évolué, comme l'affirment Bédard et ses collaborateurs, en ces temps de la nouvelle économie dont les principaux éléments sont la connaissance et l'innovation, vers des théories managériales plus récentes, mieux adaptées à cette ère du capitalisme cognitif (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 81).

D'où la nécessité d'arrimer les perspectives classiques et instrumentales du management, tel que nous venons de le voir, à une nouvelle approche managériale à l'ère de la société du savoir, «celle de la création, de la gestion et du partage des connaissances» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 2). Ce qui appelle une intégration des approches récentes de la gestion de l'innovation et du management des connaissances.

### **2.1.1.3 Innovation**

Nonaka et Takeushi (1995) conçoivent l'innovation dans une perspective de la création et de la transmission des savoirs (cités dans Bédard et Miller, 2003, p 112). Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à l'innovation, entendue comme « le processus de création, invention et exploitation des idées nouvelles» par et pour les humains dans la sphère socioéconomique (Morand et Manceau, 2009, p 32, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 387). Nous nous penchons particulièrement sur le plan organisationnel, sur des "innovations organisationnelles" qui permettent «la mise en œuvre d'idées existantes qui ont la capacité de révolutionner les pratiques de [l'organisation] et d'y modifier les rapports sociaux» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 390).

Il s'agit, entre autres de la prise en compte des savoirs locaux collectifs (Brassard, 2001) dans les méthodes de gestion des organisations à but non lucratif, de l'instauration de la gestion participative et du système de la démocratie participative, de la mise en réseau des organisations membres des coordinations sur les plans local, provincial, national, voire international, etc.

Dans le même ordre d'idées, nous évoquons aussi le volet stratégique des innovations (innovations stratégiques) qui sont « une véritable réinvention des choix stratégiques de [l'organisation] » (Bédard Ebrahimi et Saives, 2010, p. 390; Bédard et Miller, 2003, p.161-162), notamment en ce qui concerne la stratégie concurrentielle relative à la collecte des fonds, cas de la diversification des ressources de financement, par exemple (Johnson et al., 2008, Rosselet, 2003)

On note en effet de plus en plus l'émergence d'un intérêt par les organisations à but non lucratif en matière de gestion de l'innovation, de création et de partage de compétences au sein des organisations du Sud (accès aux idées et partage des savoir-faire collectifs) (Alriq, 2010).

Il y a cependant des préalables ou des conditions dans ce processus d'innovation. En effet, il faut d'abord '*avoir des idées*' (invention, créativité) (Foray, 2002; Amabile, 1988; Burns et Stalkers, 1966; Alter, 2000, dans Bédard Ebrahimi et Saives, 2010), ensuite avoir '*accès aux idées*' (Chesbrough, 2003; Schmookler, 1966; Rosenberg, 1982; Von Hippel et al., 1988, dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010), ) et, enfin avoir '*accès aux savoir-faire*' (Chesbrough, 2007; Epingard, 1999; Pesqueux, 2002, dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 413-421; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2002, dans Dupuich, 2002, p.84; Alriq, 2010)

Au niveau des organisations à but non lucratif qui font l'objet de notre étude, nous nous sommes intéressé à la manière dont les idées nouvelles sont produites, à savoir dans quel type d'environnement et comment s'articulent les différentes composantes d'où provient la créativité (cf. le modèle que nous proposons à la fin de ce travail).

L'accès aux idées en interne et en externe dans ces organisations est facilité par l'ensemble des parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds, les organisations membres des coordinations, la société, les populations, les groupes cibles bénéficiaires ou récipiendaires de l'aide internationale et les organisations qui poursuivent des buts similaires et qui mènent des actions dans les mêmes champs d'intervention.

À propos de l'accès aux savoir-faire, l'accent est mis sur les réseaux. Géniaux et Mira-Bonnardel (2002) se sont longuement penchés sur la gestion des connaissances et des



compétences au sein des réseaux et affirment qu'«au-delà de la capitalisation classique des connaissances qui induit le plus souvent formalisation et diffusion [...], les entreprises en réseau entendent surtout le *Knowledge management* comme la création d'un espace d'interaction, de confrontation et d'enrichissement des différents types de savoirs et de compétences disponibles dans le réseau. Chaque entreprise peut alors s'enrichir d'une dynamique cognitive collective s'étendant au-delà de ses propres frontières, propre à la faire évoluer dans l'incertain et le nouveau et à maintenir un niveau d'excellence durable.» (dans Dupuich, 2002, p.84; Alriq, 2010).

Brasseur et Pick (2000) disent à ce propos que ces réseaux deviennent pour les entreprises qui décident de se mettre ensemble, des endroits où s'opèrent la "fertilisation mutuelle" et le "maillage de connaissances" dans lesquels «la notion d'intelligence collective devient réalité» (cité dans Géniaux et Mira-Bonnardel, 2002, dans Dupuich, 2002, p.84). L'espace créé grâce aux réseaux permet ainsi à l'entreprise de disposer d'une espèce de "zone d'autonomie" (Hatchuel, 1994, cité dans Géniaux et Mira-Bonnardel, 2002, dans Dupuich, 2002, p.85).

Les organisations à but non lucratif, aussi bien celles du Nord (OCI) que celles du Sud (ONGD) fonctionnent en réseau. Il s'agit de "réseaux de type social" (réseaux de relations sociales), faisant partie de la catégorie des "réseaux fédérés", c'est-à-dire, composés de groupements d'associations dont les moyens sont mis en commun (cas des ONGD du Sud). Les OCI du Nord adoptent parfois la catégorie de "réseaux intégrés" et forment un ensemble d'unités dispersées (prenant parfois la forme mondiale, avec des modes de fonctionnement de la forme divisionnaire) sous forme de représentations, d'entités ou de filiales, tout en dépendant d'une maison-mère de laquelle elles dépendent financièrement et juridiquement (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 219-220, 233-236; Bédard et Miller, 2003, p. 695-697; Boulanger, 1990, cité dans Géniaux et Mira-Bonnardel, 2002, dans Dupuich, 2002, p.85-86).

Nous verrons plus loin dans notre étude quels sont les atouts de cette interconnexion parmi les organisations à but non lucratif par rapport à la création d'idées nouvelles en leur sein, dans quelle mesure l'accès à ces idées et à ces savoir-faire leur permet de les valoriser en vue d'un impact sur leurs façons de faire.

Par ailleurs, le “caractère collectif” qui ressort du processus d’innovation fait dire à Le Masson et al. (2006) ce qui suit : « [...] qu’elle prenne la forme d’une nouvelle technique, d’une nouvelle esthétique, ou d’une nouvelle organisation du travail, l’innovation est d’abord le résultat de l’activité de collectifs qui déterminent sa forme et ses conditions d’acceptabilité.» (Le Masson et al., 2006, p.23, cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 422; Brassard, 2001).

D’autre part, la perspective même de l’innovation se modifie au fur et à mesure, en ce sens qu’on se rapproche de plus en plus vers une approche davantage interactive où il apparaît nécessaire de prendre en compte le rôle que jouent les acteurs et celui du système social dans lequel s’inscrit l’innovation (Akrich, Callon et Latour, 1988a, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 422; Brassard, 2001). D’où l’importance, pour le management moderne, de valoriser l’expérience et la stabilité des acteurs porteurs des aptitudes distinctives à l’organisation en vue du renforcement de ses compétences dans le processus d’innovation (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 422).

#### **2.1.1.4 De la gestion des connaissances (*Knowledge Management*) et du management des connaissances**

Ce qui précède (l’innovation) est abordé en lien avec la problématique de la “gestion des connaissances”, concept défini par Ebrahimi et Saives (2006) comme un «processus d’apprentissage, de création, de transformation et de circulation des connaissances explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les personnes, intégré dans les différents processus de l’organisation, soumis à la logique managériale en vigueur, [et qui est] cumulative et non rivale» (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 439-440).

Les notions de gestion des connaissances et de management des connaissances sont souvent utilisées indistinctement, comme c’est le cas dans la littérature pour plusieurs auteurs.

Cependant, se référant aux débats théoriques sur les deux termes, Bédard, Ebrahimi et Saives (2010) apportent des nuances quant à l’emploi de ces deux concepts.



Ainsi, selon eux, lorsqu'on parle de "management des connaissances", «il s'agit de l'ensemble des pratiques de l'organisation en vue d'une appropriation ou d'une accumulation des connaissances stratégiques pour l'organisation».

Pour ce qui est de la gestion des connaissances, il est plutôt question de la «modélisation des connaissances»; la «modélisation» des connaissances étant le repérage, la collecte et le classement des connaissances nécessaires à l'organisation (Ferrary et Pesqueux, 2006, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.423.)

Pour Ferrary et Pesqueux, «la gestion des connaissances est considérée comme le premier pas dans la mise en œuvre d'un management de la connaissance car elle implique une structuration de l'information pour construire les connaissances organisationnelles» (Ferrary et Pesqueux, 2006, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.423)

En effet, comme les autres organisations, les organismes à but non lucratif regorgent en leur sein de connaissances tant tacites qu'explicites riches et diversifiées, accumulées depuis de nombreuses années de partenariat entre les organisations du Nord et celles du Sud, mais qui malheureusement ne sont pas toujours utilisées dans les interventions de ces organisations sur le terrain. Cela est dû, entre autres au fait qu'aucun dispositif à leur niveau ne permet de les mettre en valeur. Il s'agit de savoirs collectifs locaux, qui sont des construits, et qui font partie de la mémoire collective. (Brassard, 2001; Résultats de nos enquêtes auprès des OCI du Nord et des ONGD du Sud).

En ce qui nous concerne, nous utilisons de manière équivalente ces deux notions dans cette étude dans un premier temps. Nous précisons par la suite le sens que prennent ces deux concepts dans notre démarche, notamment dans le cadre du modèle théorique que nous présentons à la fin de notre travail.

Il s'avère de plus en plus que si à ses origines la notion de gestion des connaissances étaient surtout apparentée au domaine des systèmes de gestion de l'information, elle devient de plus transdisciplinaire.

Les avis sont cependant diversifiés quant à la justification de cet engouement pour le management des connaissances (Ferrary et Pesqueux, 2006, p.9, cités dans Bédard Ebrahimi et Saives, 2010, p. 434)

Avant d'aller plus loin, il nous semble dès lors opportun, pour éviter toute ambiguïté et toute confusion dans l'utilisation de certains concepts comme «données» et «informations», de les définir afin de les distinguer nettement de la notion de «connaissance».

Alavi et Leidner (2001) nous font en effet observer que plusieurs auteurs définissent le concept de connaissance en rapport avec les termes «donnée» et «information».

### **1) Donnée :**

D'après Koh et al. (2005), «les données sont constituées d'une séquence ordonnée d'articles (*items*) ou d'événements (cités dans Booto, 2008, p. 21), de chiffres bruts (*raw numbers*) et de faits (Alavi et Leidner, 2001; Sharma et al., 2005, cités dans Booto, 2008, p. 21 ), d'images et de sons (Sharma et al., 2005, cités dans Booto, 2008, p. 21).»

Pour Bédard et ses collaborateurs (2010), on appelle donnée «le résultat d'une mesure obtenue, à l'aide d'un instrument. On peut (la) mesurer de façon qualitative (ou) de façon quantitative». (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.438-439).

### **2) Information :**

Selon Alavi et Leidner (2001), l'information est représentée sous forme de textes, de graphiques, de mots ou toute autre forme symbolique (cités dans Booto, 2008, p. 22). Pour cet auteur, il s'agit de « [...] l'information que possède l'individu (qui peut être nouvelle ou ancienne, elle est unique et utile) sur des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des jugements» (p.22)

Un autre auteur, Spiegler (2000), définit l'information comme «l'interprétation de données brutes, traitées par les ordinateurs ou par les humains (cité dans Booto, 2008, p.

D'après Davenport et Prusak (1998), l'information est «une classification dans un contexte d'items et de données filtrées entre lesquelles sont présentées les relations (cités dans Booto, 2008, p. 22)

Bédard et ses coauteurs définissent l'information comme « [...] un ensemble de données recueillies qui doit être organisée afin de former un message [...]. [Elle] est également la matière première de la connaissance [et] [...] est par définition codifiable et s'exprime sous la forme d'un ensemble de propositions» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.438-439).

### 3) Connaissance :

La définition du concept de connaissance fait l'objet de beaucoup de controverse dans la littérature.

Nonaka (1994) distingue deux types de connaissances : la connaissance tacite et la connaissance explicite (cité dans Booto, 2008, p. 2).

Les "connaissances tacites" sont relatives à l'expérience personnelle d'un individu et sont contextuelles. Elles sont difficilement traductibles, formalisables et communicables à d'autres. Elles sont composées d'éléments techniques, comme un savoir-faire ou encore une habileté particulière, d'éléments cognitifs tels que les modèles mentaux (Johnson-Laird, 1983) comme les schémas, les paradigmes, les perspectives, les croyances ou les points de vue (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 80, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 441), les perceptions, images de la réalité [ce qui est] et notre vision pour le futur [ce qui devrait être] (Nonaka et al., 1997, p. 26)

Nonaka et al. (1997) soutiennent d'autre part que la connaissance tacite, «difficile à articuler au moyen du langage formel» est une connaissance individuelle, personnelle, qui est ancrée, enracinée dans l'action et dans l'expérience personnelle. C'est aussi un élément essentiel du «comportement humain collectif» (Nonaka et al., 1997, p. ix)

Selon Bollinger et Smith (2001, p. 9), les connaissances tacites sont «celles qui ne sont pas articulées et qui sont dans la tête d'une personne et souvent difficiles à décrire et à

transférer. Ces connaissances sont les leçons apprises, le savoir comment, le jugement, les règles, l'intuition, etc. Elles sont aussi les caractéristiques clés des apprentissages basés sur les équipes» (cités dans Booto, 2008, p. 23).

Quant aux "connaissances explicites", elles «sont codifiables, exploitables sur des supports informatiques ou dans des documents d'entreprises et [...] éliminent le lien entre l'entreprise et l'humain porteur du savoir.» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 440). En plus d'être codifiables, les connaissances explicites, d'après Nonaka et Takeuchi (1997, p. 79) sont susceptibles d'être «facilement articulées sous forme de mots ou de chiffres dans un «langage formel et systématique» (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives 2010, p. 441).

Et, contrairement aux connaissances tacites, les connaissances explicites sont transmissibles sous forme de documents à réutiliser (Bédard, Ebrahimi et Saives 2010, p. 410).

D'après Alter (2002), les connaissances explicites sont articulées précisément et formellement. Ces connaissances sont codifiées dans des documents, des bases de données et des bases documentaires, des procédures corporatives et des meilleures pratiques (cité dans Booto, 2008, p. 22)

Nonaka et Takeuchi (1997, p. 81) font observer par ailleurs qu'il n'y a pas de séparation nette entre les connaissances tacites et les connaissances explicites dans la mesure où il existe une complémentarité mutuelle entre les deux types de connaissances. Il y a en outre une interaction entre elles et elles subissent une transformation dans les activités créatrices humaines. Selon ces deux auteurs, la connaissance (et par conséquent l'innovation) organisationnelle est créée par l'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives 2010, p. 441). La création des connaissances de l'organisation, d'après Nonaka et Takeuchi, aurait donc comme élément détonateur l'interaction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites (1997, p. x)

Pour Prax (2003), «la connaissance est une combinaison d'informations (ou d'observations), d'interprétation de ces dernières par les individus, qui puisent dans leur

expérience personnelle ou collective, et de modèles de théories ou de croyances qui donnent leur sens à ces informations». Vue dans cette perspective, la notion de connaissance renvoie aux questions de sens qui elles se rapportent, entre autres au langage, à la sémantique aux croyances, à la conscience (cité dans Booto, 2008, p. 1)

Koh et al (2005) définissent la connaissance comme «un jugement des événements et des items significatifs qui viennent d'un contexte particulier ou d'une théorie particulière» » (cités dans Booto, 2008, p. 22). S'agissant de "connaissances culturelles", ce sont pour eux «les prétentions, les croyances, et les valeurs d'un peuple, d'une équipe de travail ou d'une organisation» (cités dans Booto, 2008, p. 1).

Un autre auteur, Labruffe (2003a) considère que la connaissance est un «ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience (p.27). Selon lui, les compétences sont «un ensemble de savoir-agir représentatifs de la profession. [...] [Elles] englobent les *savoir-faire*, les *savoirs-être* et les *savoirs* (connaissances) et sont fondées sur la mobilisation de ceux-ci.» (p.15-16)

Après ce déblayage sur les termes «donnée», «information» et «connaissance», nous pouvons à présent revenir sur les définitions de la gestion des connaissances dont les acceptions varient selon les auteurs.

La littérature que nous avons parcourue sur la gestion des connaissances nous donne des références pertinentes sur différents outils existants en cette matière et proches de l'objet de notre recherche.

Placé dans son contexte historique, il ressort que plusieurs approches, modèles et théories précurseurs de la gestion des connaissances mis à disposition par de nombreux auteurs sont susceptibles de nous servir de cadre de référence.

Il s'agit, notamment de :

- 1) "la théorie fondée sur les ressources" (*resources-based view*) [Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991 (cités dans Bédard Ebrahimi et Saives, 2010, p. 435). Penrose, 1959; Dietrich, 2008.]
- 2) "la théorie des capacités dynamiques" (*dynamic capabilities*) (Nelson et Winter, 1982; Stalk, 1992), avec un accent particulier sur les concepts de «compétences» et de «capacités».  
Winter (2000) met en lien les combinaisons «ressources» et «compétences» et la capacité d'appropriation de ces combinaisons (cités dans Bédard Ebrahimi et Saives et al., 2010, p. 436);
- 3) "la théorie des compétences clés" : Alors que les années 1980 sont plus marquées par les théories sur les ressources et les capacités dynamiques, les années 1990 commencent avec la prise en compte de nouveaux aspects tels que «l'interaction complexe des ressources, des capacités, des processus organisationnels, de la perspective managériale ainsi que les interactions sociales à l'intérieur de la firme et entre les firmes» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 436). La notion de compétence clé voit alors le jour (Sanchez, 2001; Prahalad et Hamel, 1990; Bédard et Miller, 2003, p. 112). Elle se focalise sur la "problématique de l'exploitation des compétences organisationnelles" que possède l'entreprise, avec comme préoccupation la manière dont il faut s'y prendre pour "la valorisation et la protection des compétences"(cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 436).

Les trois théories ci-dessus portent en elles les germes de cette nouvelle approche de la gestion des connaissances. Cependant, une fois ces premiers jalons posés, nous convenons avec Saives (2002) et Bédard et ses collaborateurs (2010) que le regard devrait se tourner vers une réflexion sur les processus d'activation des ressources (Saives, 2002), mais aussi vers des systèmes de gestion des connaissances appropriés (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 436).



Alavi et Leidner (1999) considèrent la gestion des connaissances comme «un processus systémique et organisationnel pour l'acquisition, l'organisation et la communication des connaissances implicites et explicites entre employés en vue d'une utilisation effective et productive» (cités dans Booto, 2008, p. 26)

Selon Ernest et Young (1999), la gestion des connaissances est «un cadre conceptuel ou un système conçu pour venir en aide aux entreprises afin de capturer, analyser, appliquer et réutiliser les connaissances dans le but de consolider les efforts en vue de prendre les bonnes décisions».

Pour Dieng et al. (2000), la gestion des connaissances est «la gestion des compétences, dans la mesure où elle vise à améliorer les compétences collectives de l'entreprise» (cités dans Booto, 2008, p. 24-25)

La diversité de points de vue qui ressortent de la définition des différents concepts susmentionnés démontre qu'il existe plusieurs courants ou perspectives de la gestion des connaissances.

Selon Bédard Ebrahimi et Saives (2010, p. 441), nous pouvons regrouper les différents courants sous deux approches, à savoir :

- 1) "l'approche technologique" qui, selon Ferrary et Pesqueux (2006) «est une vision de la gestion des connaissances, qualifiée de "représentationniste" (cités dans Bédard. Ebrahimi et Saives, 2010, p.441), et recourt à l'infrastructure technologique de l'entreprise pour la codification et le stockage des connaissances. Cette approche appelée «personne-vers-document» s'appuie sur l'idée selon laquelle « la connaissance peut être extraite de la personne, classée dans des bases de données qui appartiennent à l'entreprise et qui peuvent être réutilisées» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 442).
- 2) "l'approche socialisante ou humaine" qui, elle, met l'accent sur les interactions entre les personnes; l'infrastructure technologique étant considérée comme un outil pour «aider les personnes à communiquer la connaissance et non pas à la

stocker» (Ferrary et Pesqueux, 2006, cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 443).

La vision de cette approche est de mettre l'humain, qui est l'acteur majeur, au cœur du système de la gestion des connaissances, vu que la connaissance est une affaire humaine et que la qualité des connaissances dans l'organisation est fonction de la qualité du réseau humain dans l'organisation (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 443).

Dans le même ordre d'idées, Prax (2000) affirme à ce propos qu'«il n'est pas possible de dissocier la création de la connaissance de la personne.» (cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 443).

Par ailleurs, s'agissant de l'épineuse question de la distinction entre la connaissance individuelle et la connaissance organisationnelle, Nonaka et Takeuchi (1997) pensent qu'il n'y a pas lieu de les séparer dans la mesure où la connaissance organisationnelle peut être considérée comme «une connaissance individuelle qui est engagée dans une interaction forte et constructive avec l'organisation» (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 444). Ces deux auteurs soulignent l'importance, pour l'organisation, de «créer des lieux de socialisation entre les personnes, favorisant ainsi le processus de création des connaissances, en particulier à partir des connaissances tacites » (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.444).

Une autre particularité de l'approche humaine de la gestion des connaissances est la canalisation des énergies vers l'apprentissage des individus en termes de formation et d'augmentation des capacités. Le but visé est de permettre justement la création de nouvelles connaissances dont l'organisation a besoin, mais aussi de créer un environnement de travail qui favorise le partage des connaissances entre les personnes et les opportunités d'innover (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 444).

Une vision systémique de la gestion des connaissances permet de faire ressortir les éléments qui la constituent. Prax (2007, p. 55) distingue quatre dimensions qui, selon lui, sont indissociables dans la conception d'un système de gestion des connaissances. Il s'agit : (1) de la stratégie de l'entreprise (codification et personnalisation); (2) de la structure de l'organisation et de l'esprit qui y règne (les règles, l'histoire, le secteur

d'activité, la culture et la culture nationale); (3) les outils (stockage des informations et communication au sein de l'organisation) et (4) l'être humain (motivation, compétences et niveau d'engagement)

Ces différentes dimensions de la gestion de la connaissance seront développées dans le cadre de notre travail en rapport avec les organisations à but non lucratif, lorsque nous aborderons la question relative à la pertinence de la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances (cf. le modèle théorique proposé à la fin de notre étude).

Il s'agira, notamment, en ce qui concerne «la stratégie», du choix de la stratégie organisationnelle, en nous référant aux approches présentées ci-dessus (technologique/codification et socialisante ou humaine/personnalisation).

Alavi et Leidner (2001) attirent cependant notre attention à ce propos et affirment qu'en matière de stratégies de gestion des connaissances, pour avoir une vision claire de la gestion des connaissances qui puisse mener à des stratégies appropriées et efficaces, il faut tenir compte du fait que «la définition même des stratégies de gestion des connaissances au sein d'une organisation est fonction de la perception que celle-ci se fait des connaissances qu'elle veut gérer. Soit que la gestion des connaissances soit perçue comme référent au concept d'"organisation apprenante", soit que la gestion des connaissances réfère au concept de "mémoire organisationnelle", soit encore que la gestion des connaissances réfère (au) "management de l'expertise"» (Thomas et al., 2001, cités dans Booto, 2008).

Ainsi, si la connaissance est vue comme un objet (Alavi et Leidner, 2001, cités dans Booto, 2008) ou comme une information à laquelle il faut accéder, la gestion des connaissances sera alors axée sur la création et la gestion des stocks des connaissances. La stratégie de gestion des connaissances dans ce cas portera sur la construction d'une mémoire organisationnelle (Thomas et al., 2001 cités dans Booto, 2008).

Si par contre la connaissance est considérée comme un processus (Alavi et Leidner, 2001 cités par Booto, 2008), la gestion des connaissances devra se focaliser sur la gestion des flux des connaissances. La stratégie de gestion des connaissances misera alors sur le

processus de création et d'assimilation des connaissances (Nonaka, 1994; Thomas et al., 2001, cités dans Booto, 2008).

Par ailleurs, si la connaissance est prise dans le sens d'une capacité (Alavi et Leidner, 2001, cités dans Booto, 2008), la gestion des connaissances devra mettre l'accent sur les compétences clés. La stratégie de gestion des connaissances se concentrera sur le management de l'expertise (Prahalad et Hamel, 1999; Thomas et al., 2001, cités dans Booto, 2008).

Beijerse (2000), qui, toujours dans une vision systémique, considère la gestion des connaissances dans les organisations comme un processus distingue neuf principales activités inter reliées les unes aux autres. Il s'agit de (1) la détermination des connaissances nécessaires; (2) la détermination des connaissances disponibles; (3) l'évaluation de l'ampleur de l'écart; (4) la création de connaissances nouvelles; (5) l'acquisition des connaissances; (6) la conservation des connaissances; (7) le partage des connaissances; (8) l'utilisation des connaissances et enfin (9) l'évaluation des connaissances (cité dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 448-449).

Dans le même ordre d'idées, Bédard et ses collaborateurs font un parallèle entre le processus de gestion des connaissances relevé par Beijerse et le concept de PODDC (planification, organisation, décision, direction, contrôle) et regroupent les différentes étapes de ce processus à différents échelons de l'organisation. Ainsi, les étapes 1, 2, 3 et 9 sont regroupées sous la rubrique «Stratégie», les étapes 4, 5 et 6 émarginent dans la rubrique «organisation» et enfin les étapes 7 et 8 sont mises dans la rubrique «culture».

Pour cette rubrique «culture», il est tenu compte du fait que ces deux étapes (le partage et l'utilisation des connaissances dans l'organisation) sont plus en rapport avec les orientations et les lignes directrices de l'organisation, comme la philosophie de gestion, le style de direction, entre autres (Bédard, Ebrahimi et Saives, p. 449-450)

Dans le cadre de notre étude, nous procédons à une combinaison des différentes stratégies, en nous basant sur les réalités des organisations concernées et les résultats issus du terrain.

Pour ce qui est de «la structure de l'organisation et de l'esprit qui y règne», nous nous appuyons sur les informations se rapportant aux règles, à l'histoire, au secteur d'activités de notre unité de recherche (OCI et ONGD), à la culture organisationnelle de ces OCI et ONGD et à la culture nationale du pays d'implantation.

Les questions concernant «les outils», notamment l'infrastructure de stockage des informations et la communication au sein de l'organisation, ainsi que «l'être humain» (motivation, compétences et niveau d'engagement des acteurs), sont également abordées selon les réalités et les informations recueillies sur le terrain. Plusieurs autres auteurs abordent la problématique de la gestion des connaissances, soit en les replaçant dans un cadre précis, soit en faisant la distinction entre la gestion des connaissances et le management des connaissances ou en mélangeant les deux. D'autres la présentent sous forme de théorie ou encore de modèles. Nous essayons de passer en revue quelques-unes de ces contributions en retenant les principaux éléments consignés dans le tableau 2.1.



Tableau 2.1 : Autres modèles existants en gestion des connaissances

Auteurs	Contributions	Observations
Alriq (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion des connaissances : création, diffusion, capitalisation, réutilisation du capital immatériel (CIGREF, 2006)</li> <li>-Management des connaissances (KM): orientation, organisation, coordination et contrôle des activités et du processus d'utilisation et de création (Grundstein, 2002)</li> <li>-Trois grandes phases ou tendances culturelles du KM (succession et superposition) (Beyou, 2003)</li> <li>-Approche centrée sur les personnes détentrices de compétences (tendance japonaise) (Beyou, 2003)</li> <li>-Tenir compte de la diversité de contextes et d'organisations (forme d'organisation, type d'activité, champ d'action [national, international], type/mode de gestion [centralisé, décentralisé], valeurs, identité, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'auteur établit une différence entre la gestion des connaissances et le management des connaissances, <i>Knowledge Management (KM)</i></li> <li>-Les trois grandes phases ou tendances culturelles du KM sont le stockage des savoirs et leur accès, la valorisation des savoirs et l'intégration de l'apprentissage; l'apprentissage étant considéré comme l'aboutissement du management des connaissances.</li> </ul>
Ferrary et Pesqueux (2006); Bédard, Ebrahimi et Saïves (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quatre mouvements distincts : (1) système technologique : la technologie est le point central, incontournable et canal privilégié (ordinateurs, serveurs, choix technologiques), information personnelle; (2) système sociotechnique : technologie et humain, les interactions sont les sources des connaissances, l'individu joue le rôle de «traducteur» et de «scribe», la collectivité est le point focal; (3) système humain : perspective japonaise (Nonaka et Takeuchi, 1997), l'entreprise considérée comme lieu d'apprentissage et de création des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ferrary et Pesqueux sont les initiateurs des trois premiers mouvements. Le quatrième a été ajouté par Bédard, Ebrahimi et Saïves (2010)</li> </ul>

<p>Nonaka et Takeuchi (1995, 1997)</p>	<p><b>Tableau 2.1 : Autres modèles existants en gestion des connaissances (suite)</b></p> <p>(capacité de créer de nouvelles connaissances et d'assurer leur dissémination et leur utilisation dans et par l'organisation); (4) système économique : savoir considéré comme moyen d'accroître les avoirs des actionnaires (augmentation de la valeur financière de l'organisation)</p> <p>-Théorie de la création des connaissances organisationnelles</p> <p>-Apprentissage considéré comme base du savoir et l'innovation un processus en spirale d'apprentissage permanent et d'interactions sociales continues et dynamiques entre connaissances tacites et connaissances explicites (conversion des connaissances par des personnes, des groupes et l'organisation).</p> <p>-Préalables de création des connaissances : projet collectif, mise en place d'un contexte favorable (espace de partage), une place de choix à l'humain tout au long du processus et la prise en compte des réalités locales ou contextuelles.</p>	<p>-Les auteurs dans leur perspective considèrent la création des connaissances comme une expérience d'essai et erreurs, un apprentissage des autres en termes de modèles mentaux, d'idéaux et d'idées.</p>
<p>Préfontaine (1994), dans Booto (2008)</p> <p>Peppard et Ward (2004), dans Booto</p>	<p>Modèle de maturité en gestion des connaissances : référence à l'école de l'apprentissage en gestion (développement des compétences organisationnelles par un processus d'apprentissage avec accumulation dans le temps)</p> <p>-Modèle de compétences en technologies de l'information : l'expression</p>	<p>-Dans ce modèle, le but est de mettre en forme les modèles de développement des compétences organisationnelles (apprentissage, accumulation)</p> <p>-Il s'agit en fait de l'application,</p>

Tableau 2.1 : Autres modèles existants en gestion des connaissances (suite)	
(2008)	des compétences particulières, selon ce modèle dépend des personnes qui appliquent leurs connaissances, la façon dont les personnes intègrent leurs connaissances, interagissent avec les autres et coordonnent leurs activités.
Booto (2008)	<p>-Modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances (MMCOSG) : d'après l'auteur, ce modèle est appelé à aider à diagnostiquer les capacités et le développement de nouvelles capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances, en prenant en compte trois grandes catégories des dites capacités que sont l'infrastructure, le processus de gestion des connaissances et les personnes ou acteurs de gestion des connaissances.</p> <p>-Cette approche s'inscrit dans une perspective sociotechnique (infrastructure, processus, personnes/acteurs).</p>
Brassard (2001)	<p>-Modèle de construction et d'actualisation des savoirs collectifs locaux : décomposition du processus de construction des savoirs collectifs locaux en trois éléments ou dimensions (1) recomposition des liens sociaux (relations entre acteurs habitant sur un territoire donné réunis autour d'un projet fondé sur des représentations d'avenir et basé sur des savoirs collectifs); (2) modèle de gestion des activités (les savoirs traditionnels issus de la mémoire collective et fruit d'une construction s'étendant sur une longue durée, sont utilisés comme appui ou support aux nouvelles activités); (3) savoirs d'expérimentation : nouvelles activités appropriées aux spécificités (construction des savoirs autour des particularités sur base d'un modèle traditionnel, le modèle collectif.)</p> <p>-Ce modèle est issu d'une étude empirique faite sur le Québec. Nous en parlons avec plus de détails plus loin dans ce travail.</p>

Nous venons de revisiter certaines approches anciennes sur la gestion des connaissances, susceptibles de nous être utiles dans notre démarche, notamment la théorie fondée sur les ressources (Bedard, Ebrahim et Saives, 2010, p. 435), qui, avec l'approche systémique sont les deux courants fondateurs de «l'entreprise ou l'organisation apprenante» (Fillol, 2009, p. 21)

Nous avons ensuite vu que Nonaka et Takeuchi (1995) quant à eux considèrent que l'apprentissage est à la base du savoir et voient l'innovation, comme nous l'avons déjà mentionnée ci-dessus, dans une perspective de la création et de la transmission des savoirs, tout en mettant l'accent sur les savoirs tacites provenant de l'expérience personnelle ('l'école de l'apprentissage') en tant que processus émergent. (Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997; Bédard et Miller, 2003, p. 112)

Nous avons par ailleurs passé en revue les différentes conceptions de la gestion des connaissances (approche technologique et approche socialisante et humaine), les dimensions à prendre en compte dans la gestion des connaissances dans une vision systémique (au niveau de la stratégie et de la structure de l'organisation, des outils de travail et des ressources humaines impliquées dans le processus de gestion des connaissances) ainsi que les différents modèles de la gestion des connaissances (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p.441-461; Tableau 2.1 susmentionné pour les autres modèles).

En parcourant les différentes écoles de pensée stratégique, nous avons indiqué que bien que nous prenions en compte d'autres apports et approches dans une vision de complémentarité, nous allions cependant privilégier la perspective de "l'école de l'apprentissage" selon laquelle la stratégie est vue en tant que processus émergent dans la mesure où elle émerge des enseignements de l'expérience, mais aussi "l'école de la configuration", qui, comme nous l'avons dit, combine plusieurs éléments d'autres perspectives et fait ressortir l'importance du contexte (Mintzberg, 1994, Mintzberg et al., 1999).

En outre, des auteurs comme Mintzberg (1994, Mintzberg et al., 1999), Allaire et Firsirotu (2003) font un rapprochement entre l'approche de l'apprentissage et l'approche de la stratégie par les capacités organisationnelles qui est de création récente, et qui considère que les compétences stratégiques de (l'organisation) sont acquises d'une



manière collective dans l'interaction et le partage de savoirs (cités dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 95).

À présent, nous pensons pouvoir disposer, grâce à ce "corpus" de connaissances, de suffisamment d'éléments pour aborder le concept de compétence à travers diverses contributions qui ont utilisé ce concept dans le cadre des approches managériales et de gestion d'une manière spécifique. Ces propos nous font donc glisser vers le concept de compétences.

Cependant, avant d'aborder cette notion, nous aimerions nous pencher sur la gestion des connaissances vue du point de vue des organisations à but non lucratif.

En effet, jusqu'ici, nous avons abordé la problématique du management ou de la gestion des connaissances dans le cadre de l'entreprise comme organisation. Qu'en est-il dans les organisations de type associatif, notamment dans les associations à but non lucratif qui font l'objet de notre étude? Ce qui se passe dans les entreprises, est-il transposable au niveau du monde associatif?

#### **2.1.1.5 Le management ou gestion des connaissances dans les organisations de type associatif : De l'opportunité de la mise en place d'une démarche KM.**

Les aspects organisationnels des pratiques managériales qui ont permis aux entreprises l'adoption de nouvelles façons de faire au cours des années 1980, 1990 et 2000, simultanément grâce à leur restructuration organisationnelle et à la naissance des "groupes transversaux" appelés «communautés de savoirs» ou «communautés de pratiques» (Cohendet et al., 2006, cité dans Alriq, 2010, p. 85) ou encore «collectivités de connaissance» (Lindkvist, 2005, cité dans Alriq, 2010, p.12), motivées par les préoccupations de gestion et de valorisation des actifs immatériels que sont les informations et le savoir, n'ont pas épargné les organisations de type associatif, notamment au niveau de la gestion des connaissances, en particulier les tentatives de la mise en œuvre de KM. (Alriq, 2010, p. 12; Sveiby, 2000, cité dans Alriq, 2010, p. 33).

Alriq (2010), dont nous avons présenté le modèle assez brièvement ci-dessus (Tableau 2.1), s'est penché sur la problématique du management des connaissances dans les associations (construction ou mise en place d'une démarche KM), en se focalisant sur les



aspects relatifs au partage des connaissances et à leur création, en considérant les associations comme organisations du savoir à l'instar des "groupes transversaux" appelés «communautés de savoirs» ou «communautés de pratiques» pour les entreprises et dont parlent Cohendet et al. (2006) (cités dans Alriq, 2010, p. 12).

Il souligne les atouts dont disposent les milieux associatifs, composés à la fois d'individus, de communautés ayant des liens de coopération transversaux, et organisés habituellement en fédération de communautés de réseaux, lieux par excellence de partage, de création des connaissances et d'apprentissage, vu la place qu'y occupe la confiance entre les partenaires, un des préalables du partage des connaissances (Ingham et Mothes, 2003, p. 115; Tremblay, 2003, p. 205; Grundstein, 2006, cités dans Alriq, 2010, p. 26-31).

Alriq indique par ailleurs entre autres atouts, la présence des permanents qui gèrent les associations et qui sont pour leurs associations et pour leurs réseaux sociaux de véritables "travailleurs du savoir" (Davenport, 2005, cité dans Alriq, 2010, p. 29).

S'agissant de la "création de connaissance et d'acquisition de savoirs", se référant au modèle de Nonaka et Takeuchi (1995), Alriq fait ressortir la complexité quant à son application dans une organisation de type associatif caractérisé par la diversité, en ce qui concerne notamment les aspects "inter organisationnels", "inter réseaux" et "multi-identitaires", entre autres).

Une adaptation, selon les réalités et le contexte en présence, serait néanmoins possible dans la mesure où, comme le soulignent Cohendet et al. (2003), «la création organisationnelle de la connaissance résulte bien d'une interaction permanente entre les niveaux individuel et organisationnel, [...] ces interactions [étant] formées et déterminées à un niveau intermédiaire, celui des communautés» (cités dans Alriq, 2010, p. 46).

Par ailleurs, Nonaka et Takeuchi (1995) insistent sur la nécessité de «l'ouverture d'espaces de dialogue entre les individus et entre les individus et l'organisation» comme préalable ou «clé d'une création de savoir dynamique» (Detchessahar, 2003, p.72, cité dans Alriq, 2010, p. 46).

Les associations ont justement cet avantage de disposer des réseaux sociaux grâce auxquels elles offrent de vastes champs relationnels donnant ainsi l'occasion à tous leurs acteurs des opportunités de partage de connaissances. Ainsi, grâce à leur "culture de réseaux", «l'échange de connaissance passe par les groupes, formels ou non, [...]. Ces communautés, qui permettent à la fois la codification – l'explication des savoirs – et leur appropriation – leur intériorisation – par les individus, sont les lieux de la croissance de la connaissance», à l'instar de ce que propose le modèle de Nonaka et Takeuchi. (Detchessahar, 2003, p. 65-84, cités dans Alriq, 2010, p. 46).

Au-delà des avantages liés au partage, à la création des connaissances et à l'appartenance à des réseaux sociaux, la communauté associative sert aussi de lieu d'apprentissage où est promue la créativité et joue un rôle primordial en matière d'innovation (Forgues et al., 2006, p. 22, cités dans Alriq, 2010, p. 46-47).

Alriq affirme en effet que comme "organisations apprenantes", les associations «mettent en œuvre des processus opérationnels divers des connaissances [et comme] des communautés de savoirs, en capitalisant et en mutualisant leurs connaissances à travers [leur] cadre institutionnel [...], [elles] participent davantage à l'apprentissage et à l'innovation, donc à la création de capital immatériel.» (Alriq, 2010, p. 46-47).

Parmi les conditions de réussite de la mise en œuvre d'une démarche de KM, Doidy (2004) souligne la nécessité de « créer un climat réellement propice à l'échange et au partage et de procurer au projet de gestion des connaissances un cadre d'accompagnement managérial, technique et méthodologique homogène.» (cité dans Alriq, 2010, p. 67).

Dans le même ordre d'idées, Prax (2003) parle du rôle attendu du management au niveau de la "dimension participative" au projet"; Beyou (2003), lui, évoque les trois aspects que sont "l'implication du management, la participation et l'appropriation par les acteurs" qui, selon lui, facilitent la maîtrise de ce processus (cité dans Alriq, 2010, p. 68; Brassard, 2001; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997).

Pour Beyou (2003, p. 76), en effet, «le management de première et de deuxième ligne est impliqué dans la démarche soit à travers des formations soit à travers des séances de

présentation/discussions autour de la nouvelle démarche et l'appropriation des outils.» (cité dans Alriq, 2010, 68).)

Plusieurs autres auteurs ont planché sur les préalables de réussite d'une démarche KM en termes de facteurs de succès (FCS) et en ont isolé trois principalement :

- (1) l'identification des connaissances stratégiques (capitalisation des connaissances essentielles, accent sur la création des connaissances et l'apprentissage) (Qureshi et al., 2006).

Ces auteurs disent à ce propos que: *«Knowledge Management must take into account the type of knowledge or information needed for the problem being solved or the task being accomplished. In addition, different types of collaborations are needed for different types of tasks»* (cités dans Alriq, 2010, p. 69)

- (2) la prise en compte de la dimension "conduite de changement" (repérage des éléments qui favorisent ou entravent la réussite collective) (Brassard, 2001);
- (3) la conduite de la démarche en mode projet (au niveau relationnel [cohésion, objectif commun partagé] et sur le plan organisationnel [suivi et planification rigoureuse] (Rouleaux, 2008), (cités dans Alriq, 2010, p. 69-70; Brassard, 2001).

Alriq souligne par ailleurs l'importance de "la confiance", qui est revenue plusieurs fois dans les propos des auteurs acquis à la démarche KM, en particulier en ce qui concerne les conditions de réussite (Doidy, 2004; Burnett et al., 2002; Ingham et Mothes, 2003, p. 125; Delerue et Bernard, 2007, p. 134, cités dans Alriq, 2011, p. 67-71).

Pour ces auteurs, la confiance est un "élément fondamental" de la mise en place de la démarche KM (Doidy, 2004), dans la mesure où, comme l'affirment Burnett et al. (2002), «la confiance (est) la "posture" qui rend fructueuse toute démarche de partage des connaissances (et) épouse ainsi symboliquement la spirale de la création de connaissances».

Toujours selon Burnett et ses coauteurs, «la confiance porte la démarche, jusqu'à son objectif ultime, l'apprentissage.» (cités dans Alriq, 2010, p. 67-71).

Ingham et Mothes (2003) et Delerue et Bernard (2007), eux, associent la confiance à l'apprentissage. En effet, pour Ingham et Mothes, les apprentissages individuels et collectifs revêtent [...] des dimensions cognitive et comportementale, qui s'appuient respectivement sur les confiances de compétence et de bonne volonté » (cités dans Alriq, 2010, p. 71; Yih-teen Lee et al., 2007).

Pour Delerue et Bernard (2007), c'est lorsqu'on arrive à la phase de l'apprentissage, qu'ils considèrent dans la démarche de KM comme "objectif ultime", que le succès pointe à l'horizon. Ces auteurs pensent en effet que «le processus d'apprentissage [...] est la clé du succès; il favorise le cercle bénéfique dans lequel le succès engendre le succès dans lequel la confiance se renforce.» (cités dans Alriq, 2010, p. 71)

S'agissant de l'apprentissage, Ulriq dans son bref aperçu historique du management des connaissances dont nous avons déjà parlé, a distingué trois grandes phases. Et, 'l'apprentissage'', qui intervient à la troisième et dernière phase et qui porte sur 'l'intégration de l'apprentissage'', est considéré comme l'aboutissement du management des connaissances dans le processus de valorisation du "capital-savoir", compte tenu des différentes étapes par lesquelles le management des connaissances est passé. (Alriq, 2010, p. 52, 53 et 57-61).

L'auteur affirme en outre qu'à cette phase, «le "e-learning" constitue une modalité d'utilisation des outils tendue vers l'acquisition de savoirs, tournée vers l'aspect personnel de l'appropriation de connaissance et de la création de savoir. La nouveauté se situe concrètement dans la reconnaissance de la prédominance nécessaire des aspects humains.» (Alriq, 2010, p. 53).

Nous avons par ailleurs indiqué que cette approche, qui est "centrée sur les personnes détentrices de compétences", est assimilable à la perspective japonaise qui semble avoir profondément influencé le système américain, dans lequel les technologies occupent une place centrale, mais aussi les modèles européens caractérisés par la mixité (Beyou, 2003, Alriq, 2010, p. 53).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'apprentissage comme aboutissement du management des connaissances. Certains d'entre eux ont fait ressortir dans leurs

contributions respectives quelques éléments spécifiques sur l'importance du rôle qu'il a joué dans la démarche KM et que nous reprenons dans les lignes qui suivent.

Pour Cohendet et al. (2006, p. 149), les capacités pour une organisation de se projeter dans l'avenir dépendent de l'apprentissage organisationnel. Pour ces auteurs, «les compétences sont [en effet] construites par des processus d'apprentissage vécus par des individus, des groupes, des communautés [...], dans le but de construire des capacités d'action futures.» (cités dans Alriq, 2010, p. 57).

Ingham et Mothes (2003, p. 115), eux, soulignent l'interdépendance et le caractère indissociable des apprentissages organisationnels et individuels. Selon ces auteurs, «si l'apprentissage individuel a une dimension sociale, la connaissance organisationnelle est, elle, un processus social émergeant des interactions individuelles (cités dans Alriq, 2010, p. 57; Brassard, 2001).

Il ressort de ce qui précède que «l'apprentissage est à la fois socialisation et intériorisation. Ce qui fait dire à Castro (2007) que de là provient le "rôle privilégié" que jouent les communautés de pratiques où, selon l'auteur, «l'apprentissage individuel et collectif [se] déroule de façon privilégiée par les interactions entre individus.» (Castro, 2007, p. 151, cité dans Alriq, 2010, p. 57).

D'autre part, considérée comme une "pédagogie collective", la pédagogie communautaire, dont le grand atout est de rassembler des personnes détentrices de "savoirs complémentaires", fait que «les apprentissages collectifs en équipe sont d'abord suscités par la complémentarité des savoirs en présence face aux questions à traiter.» (Hatchuel et al., 2002, cités dans Alriq, 2010, p. 58). Les mêmes auteurs ajoutent qu'en fait «il n'y a pas de connaissance en soi, elle ne prend de sens que dans des apprentissages collectifs adaptés à la fois aux raisonnements de l'action et aux relations organisationnelles qu'elle mobilise» (Hatchuel et al., 2002, p. 34, cités dans Alriq, 2010, p. 58)

Dans le même ordre d'idées, David et Foray (2002, p. 17) sont d'avis que l'intervention de ce qu'ils appellent "professeur collectif" est nécessaire dans l'apprentissage, dans la mesure où cette intervention confirme l'effectivité du processus d'apprentissage. En effet,



pour ces auteurs, «la codification mutile la connaissance. Ce qui est exprimé et inscrit n'est pas la connaissance complète. C'est un programme d'apprentissage qui aide à reproduire la connaissance.» (cités dans Alriq, 2010, p. 58)

Alriq pense que ce qui est valable pour les entreprises en matière de management de connaissance peut aussi l'être au niveau associatif. Selon l'auteur, même si on ne peut pas avoir la prétention de comparaison au niveau de l'intensité avec ce qui se passe dans les entreprises, le dépassement du niveau d'échanges limités aux éléments tangibles tels que les données, les informations et les connaissances est probable.

Dans tous les cas, Ulriq est néanmoins convaincu que le milieu associatif peut compter sur ses atouts spécifiques, parmi lesquels figurent, entre autres la force de sa "capacité d'apprentissage" ainsi que les "pratiques d'échanges" qui y sont "pensées et vécues" en communauté dans une approche collective, en termes de "pratiques organisationnelles internes". (Alriq, 2010, p. 60-61)

Abordant la problématique des outils du management de connaissances dans les associations, Alriq pense qu'«en dehors des tâches spécifiques pour lesquels (sic) ils sont conçus et développés, [ils] peuvent à la fois servir de marqueurs d'identité (Cohendet et al., 2003) et de fédérateurs.» (Alriq, 2010, p. 61).

Ils peuvent en effet favoriser "l'apprentissage collectif" et aider «au renforcement des identités communautaires en permettant d'apprivoiser les ruptures de temps, d'espace, de milieux, de cultures.» (Alriq, 2010, p. 63).

Boulay et Isaac (2007), citant le cas particulier des outils qui se rapportent à "la technologie internet", affirment à ce propos que «par les facilités de déploiement et d'usage qu'elle offre, [ils] [peuvent] concourir à accélérer ce phénomène. Elle permet [en effet] la multiplication de plateformes de travail collaboratif entre des entités distantes géographiquement. Elle supporte le développement de bases de connaissances qui favorisent la capitalisation des expériences et facilitent les échanges autour des best practices.» Boulay et Isaac, 2007, cités dans Alriq, 2010, p. 63).

Un des atouts dont disposent les associations, notamment la souplesse qui est l'une des caractéristiques de son fonctionnement, mérite également d'être soulignée dans la mesure où ce type de fonctionnement associatif est susceptible de faciliter le recours à des technologies comme le "Web". (Creplet, 2004, cité dans Alriq, 2010, p. 63).

Delacroix (2005) dit à ce propos que «les espaces collaboratifs, les blogs et les wikis constituent des instruments d'échange et de création très performants.» (cité dans Alriq, 2010, p. 63). Un des préalables cependant est que l'usage de ces outils soit en accord avec les "habitudes culturelles" de ceux qui les utilisent.

Dans le même ordre d'idées, Cohendet et al. (2007, p. 169) font observer que « [...] la clé d'explication, aussi bien des facteurs de succès que des blocages des différents types de forums, réside dans la compréhension du fonctionnement des communautés» (cités dans Alriq, 2010, p. 63).

En dépit des avantages notoires que pourraient procurer les outils aux associations dans la démarche de KM et dont nous venons de parler ci-dessus, il n'en demeure pas moins vrai que recourant à ces instruments dans leurs échanges, il y a des limites, notamment au niveau de l'impact des comportements des utilisateurs, donc des rapports interpersonnels qui se créent entre eux dans les interactions. (Castro, 2007; Kasper et al., 2008, cités dans Alriq, 2010, p. 64-66).

Dans la partie pratique de son ouvrage, basée sur des études sur le terrain, Alriq note que les associations comme communautés de savoir constituent des cadres particulièrement adaptés à la circulation des connaissances, en raison de la richesse et du croisement permanent des membres de communautés de savoir diverses qu'elles supposent.

En ce qui concerne la description des "richesses réseaux" des associations, selon l'auteur elles découlent du fait que ce sont des réunions d'individus organisées en communautés et/ou de communautés en méta-communautés.

Alriq a enfin démontré, par une modélisation sommaire du domaine connaissance, que les connaissances que les associations recèlent peuvent être identifiées, décrites et évaluées,

comme la valeur représentée par les réseaux qui innervent les Associations Professionnelles d'Entreprises APE que l'auteur a pris comme référence pour ses travaux.

Dans ses conclusions, cet auteur réaffirme la tendance des associations, pour les cas étudiés, à évoluer comme des groupements de communautés de savoir, et à créer une valeur souvent peu connue en faveur des membres qui les composent. L'auteur met cela sur le compte du mode de management de type intuitif et circonstanciel de ces associations. (p.145)

L'auteur déplore d'autre part le manque de compréhension du système des activités qui se rapportent à la connaissance, mais aussi au niveau de l'effort de valorisation des connaissances comme actif en mettant en œuvre des pratiques appropriées susceptibles d'être le point focal pour les associations. (p.145)

Le souhait a aussi été exprimé de voir les animateurs à tous les niveaux de l'association élaborer des stratégies qui permettent «la transformation des apports des membres et des apports externes en richesses collectives». L'auteur met en exergue l'avantage qu'ont les associations qui sont dotées d'un modèle qui est «l'archétype d'une relation gagnant-gagnant, où chacun donne et chacun reçoit» (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 277-279). D'où l'exigence de stimuler, d'encourager et de soutenir "la réciprocité et la gratuité de cette relation" (p.145)

Toujours, selon Alriq, l'avantage de la mise en place d'une démarche KM au sein des associations pourrait permettre une meilleure compréhension de la valeur créée, en tenant compte des spécificités, de procéder à la mesure de cette valeur et éventuellement de l'augmenter. (p.146)

Même si les méthodes et outils qui sont proposés sont valables dans des configurations diverses, l'un des défis réside au niveau de «l'appropriation de la démarche par les acteurs qui la rendent possible, pertinente et efficace». Cela requiert donc "une conduite et une pédagogie du changement solides". (p.147)

De plus «ces initiatives doivent s'appuyer dans le temps sur une réflexion collective sur les pratiques, sur une analyse régulière des résultats, sur une confrontation des points de

vue et une élaboration de solutions avec la participation active des parties prenantes.» (p.147)

Chacun doit trouver son compte dans cette démarche en termes de gain. Les contraintes formelles ainsi que les exigences méthodologiques (entre autres la formalisation, la standardisation, le respect des règles, les RETEX, etc.) de sa mise en œuvre devraient être perçues comme «un moyen de renforcer et d'accroître celle-ci, d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir ses horizons» mais pas comme «des dépossessions de prérogatives, de responsabilités, d'expertise» (p.147)

D'où la nécessité d'«un art du management affiné, fait d'un sens psychologique développé et d'une volonté forte [...] une tension continue vers les objectifs stratégiques.» Une fusion entre la démarche KM et l'activité journalière doit se faire vers la fin du projet, afin d'être vue comme «naturelle dans sa pratique, évidente dans sa nécessité». Comme structure permanente, elle en fait devenir comme «une petite entreprise de service, [...] une sorte d'affaire de famille» » (p.147)

Selon Alriq, « du point de vue de l'association, la valorisation de l'appartenance apparaît comme l'aboutissement ultime de sa stratégie, et cette valorisation passe par une chaîne de création de richesses immatérielles parmi lesquelles la connaissance est à la fois la plus importante, la plus sensible, la plus volatile et la plus périssable.» (p.147). D'où le soin particulier qu'il faut lui accorder.

Les résultats des recherches empiriques d'Alriq sont fort intéressants pour nos travaux, dans la mesure où ils nous permettent dans un premier temps de voir si les organisations à but non lucratif, à l'instar des entreprises sur lesquelles sont orientées toutes les études sur le management des connaissances, sont aussi des lieux appropriés ou propices pour la mise en œuvre des mêmes pratiques de management.

D'autre part, cette étude nous donne aussi l'opportunité de vérifier l'idée selon laquelle dans leurs interventions au Sud, il est possible que les OCI du Nord appliquent des pratiques managériales éprouvées au Nord, mais en tenant compte des réalités locales, notamment les spécificités culturelles de leurs lieux d'intervention que ce soit sur le plan local, provincial ou national.

Nous nous appuyons pour cela sur les résultats des enquêtes réalisées sur le terrain aussi bien au Québec qu'en RDC entre juillet 2010 et avril 2011. Nous nous référons également à d'autres recherches empiriques comme celle de Brassard (2001) menée au Québec au Canada sur la valorisation et la reconnaissance des savoirs collectifs locaux et celle de Booto réalisée en RDC sur la gestion des connaissances dans le secteur hospitalier dont nous retrouvons plusieurs éléments dans les travaux d'Alriq réalisés en France.

### **2.1.2 Les compétences : le management des compétences, la gestion des compétences, la gestion par les compétences, la gestion des talents, les modèles des compétences culturelles**

Le concept de «compétence» est souvent défini en rapport avec plusieurs notions parmi lesquelles la connaissance, le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir-faire faire, la capacité, l'aptitude, l'expérience, l'acquis, la qualification, l'habileté, le talent, les compétences distinctives, etc.

La connaissance ayant déjà été définie précédemment, nous aborderons le concept de compétence, en même temps que les autres notions susmentionnées qui lui sont liées.

Plusieurs écrits ont été produits au cours des deux dernières décennies sur cette problématique des compétences et des notions qui lui sont associées, certains à caractère scientifique abordant des aspects généraux portant sur la gestion, d'autres privilégiant des aspects plus spécifiques, ciblés et focalisés sur des questions plus pratiques, notamment certains schémas comme les référentiels. (Foucher, 2010, p. 13)

C'est le cas des auteurs comme Collardyn (1996), Pemartin (1999), Desmarteau (1997), Selznick (1957), Hamel et Prahalad (1994), Aktouf et al. (2006), Teece, Pisano et Shuen (1997), Teece (2007), Booto (2008), Sharma et al. (2005) ou encore Brassard (2001).

Par ailleurs, dans la littérature passée en revue en matière de «compétence», plusieurs auteurs définissent ce concept dans le cadre de ce qu'ils nomment soit «le management des compétences», soit «la gestion des compétences», «la gestion par les compétences», «la gestion des talents ou encore en utilisant des «modèles des compétences culturelles».



Nous reprenons dans les tableaux 2.2 et 2.3 les principaux éléments des contributions respectives de quelques-uns des auteurs parcourus.

## 2.1.2.1 Management des compétences

Tableau 2.2. Diverses contributions sur le management des compétences

Auteurs	Concepts	Observations
-Dietrich (2008), Dietrich et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management des compétences (mode de pilotage de l'organisation; les compétences et leur développement considérés comme vecteur majeur; distinction entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles)</li> <li>-Perspective contingente du management des compétences (définition, contexte national, aspect historique, aspect organisationnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Voir aussi Aubret, Gilbert et Pigeure (2005)</li> <li>-Distinction entre «management des ou par les compétences» «gestion des compétences»; «gestion par les compétences»; «démarche compétence».</li> </ul>
-Labriffe (2003a, b et c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compétence vue comme capacité de mise en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements dans l'exécution d'une tâche, mais aussi comme regroupant des savoirs, savoir-faire faire dans un domaine spécifique. Une capacité de résolution des problèmes en fonction des situations en présence; distinction entre compétences individuelles et collectives</li> <li>-Mise en relation des compétences avec la notion de «référentiel des compétences»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Introduction des concepts de «management total» (possibilité de repérage de l'ensemble des compétences utiles) et de «bilan de compétences» (détermination de l'état des compétences et aptitudes d'une personne)</li> </ul>
-Aubret et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distinction entre «management des compétences» (pilotage), «gestion des compétences» (conception et application de règles de gestion) et «gestion par les compétences» (substitution de la notion de compétence par d'autres pour le fonctionnement de l'organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Référence à Le Boterf (1994, 1997 et 2002)</li> <li>-Voir aussi Alves (2008)</li> </ul>
-Roy-Lemarchand (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compétence abordée sous les aspects «savoir-faire, savoir agir validé, savoir sensibiliser, savoir combiner et savoir transposer» des ressources individuelles et collectives (connaissances, capacités, etc.).</li> <li>-Référentiel des compétences, considéré comme outil de pilotage.</li> </ul>	
-Le Boterf		

(2006)	<p>-Point focal : la construction des compétences individuelles et collectives</p> <p>-Compétence considérée comme capacité de gestion des situations caractérisées par la complexité et l'instabilité; définie par la distinction entre «être compétent» (Capacité d'agir et de faire face à un problème) et «avoir des compétences» (disposer des ressources pour agir avec compétence [connaissances, savoir-faire, méthode de raisonnement, aptitudes physiques ou comportementales, etc.].)</p>
--------	--

### 2.1.2.2 La gestion "des" compétences, la gestion "par les" compétences, la gestion des talents

Tableau 2.3 Diverses contributions sur la gestion "des" compétences, "par les" compétences et des talents

Auteurs	Concepts	Observations
-Pernartin (1999)	<p>-Option pour la «gestion par les compétences (accent sur les individus)</p> <p>-La gestion des compétences considérée comme restrictive et néglige les contingences externes de l'organisation; distinction entre compétences individuelles et collectives; importance des référentiels des compétences.</p> <p>-Compétence synonyme de connaissance</p> <p>-Accent sur la valorisation et la reconnaissance des compétences.</p>	-Voir aussi Parlier (1996), Aubret et al. (2005), Collardyn (1996), Le Boterf (1994)
-Lecoeur (2008)	-Adeptes dès la «démarche compétence» (gestion des compétences dans le cadre de l'action)	Voir aussi Le Boterf (2006)
-Foucher (2010)	-Lien entre compétence et talent; accent sur les aspects pratiques de la gestion des compétences et les référentiels des compétences (profil de compétences, répertoire de compétences)	Voir aussi Fluck (2001), Jolis (1997, 2000), Le Boterf (1997), (Barkatoolah, 2000)
-Raynal et Rucunier (2001)	<p>-Perspective de valorisation des compétences</p> <p>-La compétence est synonyme de savoirs (connaissance), savoir-faire (pratique professionnelle) et savoir-être (comportements et attitudes) dans le cadre d'une activité.</p>	Voir Piolle (2001)

<p>-Layte et Ravet (1998)</p>	<p>-Approche de reconnaissance et validation des compétences.          -Compétence vues comme capacité d'application des connaissances, leur compréhension et savoir-faire pratiques et intellectuels (résolution des problèmes, entre autres), y compris l'intégration de la capacité de procéder au transfert de ces connaissances et savoir-faire vers des situations nouvelles.          -Perspective sociologique de la compétence.          -Lien entre compétence et qualification dans un cadre précis (rapport social, situation concrète)</p>	<p>Voir aussi Dupray et al. (2003),          Zarifian (2001) et Dummond-Guitel (2008)</p>
<p>-Alaluf (1986)</p>		
<p>-Viola (2008)</p>	<p>-Approche pédagogique (savoir-agir, regroupement de connaissances, perceptions, attitudes et habiletés, y compris les savoir-faire, savoir-être et savoirs; prise en compte du contexte.</p>	



### 2.1.2.3 Modèles des compétences culturelles

Les définitions du concept de "compétence" telles que nous venons de le voir ci-haut traduisent la diversité non seulement des approches mais aussi des modèles et schémas à travers lesquels les auteurs essayent de les circonscrire.

Sous un autre registre, Yih-teen Lee et al. (2007) font ressortir le fait que «nul ne peut échapper aux défis posés par l'interaction interculturelle» (Yih-ten Lee et al., 2007, p. 17).

C'est dans cette perspective que Mutabazi (2007) soutient que dans leurs activités en international, aucune entreprise n'est épargnée par les phénomènes organisationnels et sociaux relatifs à la diversité des cultures et aux cadres de référence des partenaires de l'organisation, dans la mesure où, selon l'auteur, «les questions soulevées par ces phénomènes sont d'autant plus cruciales que la diversité des cultures et des modèles constitue une réalité incontournable mais aussi un défi pour ces entreprises [...]» (Mutabazi, 2007, in Yih-ten Lee et al., 2007, p. 11). Mutabazi constate que malgré les évolutions notables dans les échanges entre partenaires de cultures différentes et de diverses provenances, les tensions et les difficultés persistent (p.11). Il préconise ainsi le développement de "la compétence multiculturelle" dans les entreprises par le truchement des agents (p.12).

Ces compétences, à son avis, sont en effet actuellement incontournables à tous les niveaux de l'organisation, indépendamment de sa forme ou de son domaine d'activité (p.17), même s'il existe encore des divergences en ce qui concerne, d'une part la nature même des compétences culturelles, et d'autre part des «sources de confusion, d'ambiguïtés et de paradoxes» provenant des interactions interculturelles en ce concerne les pratiques managériales» (Yih-ten Lee et al., 2007, p. 17-18).

Pour Mutabazi, les questions auxquelles il faudra répondre sont celles (1) de la définition de cette compétence multiculturelle; (2) de ses composantes; (3) des conditions qui soient favorables à son émergence, (4) des leviers sur lesquels il faudrait s'appuyer pour la développer ainsi que (5) des outils dont il faut se doter en prenant en compte "des caractéristiques spécifiques" où interviennent les acteurs multiculturels. (p.12).



Par ailleurs, jetant un regard rétrospectif sur la littérature en matière de compétence interculturelle, Mutabazi constate que plusieurs auteurs abordent cette problématique «à partir de l'expatriation ou précisément des attentes des entreprises» alors que pour d'autres «l'accent (est mis) sur l'expérience des expatriés». (p.12).

L'auteur constate en outre que rares sont les études qui ont porté sur «la mise en évidence des principaux facteurs en jeu dans leurs capacités à comprendre les situations multiculturelles et à s'y comporter efficacement». (p.12).

Yih-ten Lee et al. (2007) mentionnent que l'intérêt pour les compétences culturelles s'est accru dans les sillages de l'approche des «facteurs clés de réussite dans l'expatriation» dont les principales contributions, reconnues comme étant «un "corpus" de connaissances dont l'utilité va bien au-delà de la seule expatriation», sont entre autres celles Mendenhall et Oddou (1985); Black, Mendenhall et Oddou (1991) (cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 19).

De nombreux chercheurs, utilisant parfois des vocables différents pour désigner les compétences culturelles ont ainsi entrepris des travaux sur ce concept. Parmi eux figurent les études d'auteurs comme Earley et Ang (2003); Hampdem-Turner et Trompenaars (2000); Thomas et Inkson (2003). (cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 19).

Malheureusement, les modèles proposés portent souvent sur des listes ou des dimensions des compétences culturelles tels que : les "qualités individuelles" (Mendenhall et Oddou, 1985), des "traits psychologiques" (Ward et al., 2004), des "traits personnels ou de personnalité" (Harrison, Chadwick, & Scales, 1996); des "compétences culturelles stables et dynamiques" (Leiba-O'Sullivan, 1999), etc. (cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 18-20).

Faisant l'état des lieux sur les compétences culturelles, Yih-teen Lee et al. définissent les compétences culturelles comme «l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à un individu les possédant de comprendre les comportements, les valeurs et les représentations de personnes culturellement différentes de lui-même, et d'agir d'une manière acceptable de leur point de vue afin de faciliter la communication et la collaboration.» (Miller, 1994; Nordhaug, 1998; Earley et Ang, 2003, cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 18-19)

À la lumière des différents modèles et schémas proposés par les différents auteurs, selon l'état des lieux qu'en font Yih-ten Lee et ses collaborateurs, celui que proposent Earley et Ang (2003) nous semble plus pertinent, dans la mesure où il est plus englobant et couvre pratiquement tous les éléments constitutifs d'autres modèles présentés.

Le modèle de Earley et Ang (2003), à travers les trois dimensions cognitive, motivationnelle et comportementale, nous fournit en effet, comme le souligne si bien Mutabazi, des éléments qui mettent en évidence les facteurs essentiels qui permettent à mieux comprendre les situations multiculturelles et à y avoir un comportement approprié. (Mutabazi, 2007, in Yih-ten Lee et al., 2007, p. 12).

Selon Earley et Ang (2003), les compétences culturelles sont composées des «capacités analysables» en trois principales dimensions : cognitive, motivationnelle et comportementale. (Earley et Ang, 2003 : cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 21)

Pour ces auteurs, «les compétences culturelles ne sont pas qu'une question de compréhension ou de connaissance. Elles sont aussi liées à une capacité de "transformation" de la manière de penser (i.e., une croissance et un enrichissement de la capacité cognitive), à un engagement motivationnel, à une capacité émotionnelle ainsi qu'à une capacité à agir de manière adéquate dans des contextes concrets.» (Earley et Ang, 2003 : cités dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 21)

**Tableau 2.4 Les principales dimensions des compétences culturelles**

<b>Dimension cognitive</b>	<b>Dimension motivationnelle ou émotionnelle</b>	<b>Dimension comportementale</b>
-Aspects généraux et spécifiques des connaissances culturelles à acquérir ou mobilisables (Hofstede (1980, 2001), Hall (1979), Trompenaars (1994), Osland et Bird (2000), Thomas (2006)	-Capacité individuelle de mobilisation des efforts cognitifs et émotionnels -Préalables : Efficacité et confiance en soi (Earley et Ang (2003), ouverture aux autres cultures, identité culturelle (Ang, Van Dyne et Koh, 2006)	-Capacité de démonstration des comportements adéquats (Earley et Ang (2003)) -Capacité d'interaction avec des partenaires de cultures différentes (Mutabazi, 2007)

Source : Earley et Ang, 2003, in Yih-ten Lee et al., 2007, p.22-23

Pour Earley et Ang (2003), «une articulation étroite entre les connaissances et le comportement» est requise au niveau de cette dimension, comme par exemple être en mesure de s'exprimer dans la langue de l'autre culture ou encore maîtriser leurs modes de gestion et de communication.

Yih-ten Lee et al. (2007) soutiennent que le modèle proposé devrait être un «cadre général qui puisse servir de nouveau point de départ pour le développement futur des compétences culturelles, aux plans théorique et pratique.» (Yih-ten Lee et al., 2007, p. 18).

Pour répondre aux critiques formulées à l'endroit des études sur les compétences culturelles, notamment la vision statique des compétences culturelles et leur focalisation sur listes de traits personnels (approche identitaire), d'une part, et d'autre part la non prise en compte des variables contextuelles (approche contextuelle) (Johnson et al., 2006), plusieurs contributions ont été présentées par les auteurs.

**Tableau 2.5 Différentes visions sur les compétences culturelles**

Approche identitaire''	Approche contextuelle''
<p><b>Rôle de l'identité culturelle :</b></p> <p>(1) du sentiment d'appartenance à un groupe, d'une définition de soi (Tajfel &amp; Turner, 1979); (2) de l'identité globale ou <i>Global identity</i> (Shokef &amp; Erez, 2006); (3) de la mentalité globale ou <i>Global mindset</i> (Maznovski &amp; Lane, 2003); (4) de la théorie de l'acculturation (Berry, 1990) et du biculturalisme (La Framboise &amp; al., 1993; Bell et al., 1996; Ryder &amp; al., 2000); (5) des stratégies identitaires (Camilleri et al., 1990; Niens &amp; al., 2003; Pierre, 2003; Delange et al., 2007; Vinsonneau. 2002)</p>	<p><b>Contextualisation dynamique des compétences culturelles</b> (niveaux individuel, collectif; Organisationnel et niveau culturel)</p> <p>(1) attitudes face aux immigrés (multiculturalisme; melting pot; ségrégation et exclusion; (2) conflits et tensions politiques entre pays; (3) sentiment de supériorité ou d'infériorité lié au développement économique ou politique d'un pays; (4) rapports de pouvoir; (5) impact des attitudes entre les groupes en interaction (Berry, 2001; Vinsonneau. 2002); (5) distance culturelle (différences culturelles entre deux cultures en présence) (Gomez-Mejia et Palich, 1997)</p>

**Source :** Yih-ten Lee et al., 2007, p. 23-27.

Mutabazi, (2007) plaide en faveur d'un modèle dynamique des compétences culturelles qui, selon lui, « [met] en avant non seulement les capacités et les stratégies individuelles mais aussi les variables contextuelles ». (Mutabazi, 2007, dans Yih-ten Lee et al., 2007, p. 14).

Ainsi, de fil en aiguille, confronté à la diversité au quotidien, l'individu acquiert «une identité duelle» qui le qualifie pour mieux affronter le risque à la fois de reniement de sa culture d'origine et aussi face aux dérives ethnocentriques, conciliant ainsi «l'ouverture et l'identité» (Mutabazi, 2007, in Yih-ten Lee et al., 2007, p. 13).

Ces avancées ont permis à certains auteurs de pousser plus loin leurs recherches et de proposer des modèles qui s'inscrivent dans «un cadre dynamique et à niveaux multiples des compétences culturelles» (Yih-ten Lee et al., 2007, p. 27).

**Tableau 2.6 Modèles dynamiques et à niveaux multiples des compétences culturelles**

Niveau individuel	Niveau duel et dynamique
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compétences culturelles synonymes de capacités et déterminées par la-personnalité individuelle (Earlier et Ang, 2003)</li> <li>-Explication du niveau de mobilisation de ces compétences par des stratégies identitaires (Berry, 1990; La Framboise et al., 1993)</li> <li>-L'identité duelle apparaît comme premier élément modérateur de l'efficacité des compétences culturelles par rapport aux autres (composition et diversité du groupe, présence de sous-groupes dominants, rapports de pouvoir entre sous-groupes, perceptions ou stéréotype, type d'interactions, etc.) (Chevrier, 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Caractère complexe de la dualité en matière d'interaction interculturelle (identité duelle dans le cadre des défis duels, gestion des dilemmes culturels) (Hampden-Turner et Trompenaars, 2000)</li> </ul>

Source : Yih-ten Lee et al., 2007, p. 28, 73-97



Pour les auteurs, acquérir des compétences culturelles nécessite un apprentissage continu et un ajustement permanent par rapport aux défis identitaires et contextuels.

Ils affirment par ailleurs que le développement des compétences culturelles «est un processus de renforcement mutuel entre deux composantes [la dimension générale et la dimension spécifique] si bien que plus les connaissances spécifiques dont nous disposons sont nombreuses plus nos compétences culturelles générales seront développées, et réciproquement.

**Tableau 2.7: Modèles de développement des compétences**

Aspects généraux	Études spécifiques (contextes nationaux et régionaux)
<p>-Delange et Pierre (2007) : nécessité de préciser et de nuancer le vocable «compétence interculturelle» (dynamique de reconnaissance de soi); mise en exergue de la double dimension de la dynamique itérative (identitaire et sociale/regard sur soi et par l'autre);</p> <p>-Chevrier (2007) : approche contingente (ouverture et adaptation à l'autre)</p>	<p>-P. d'Iribarne (1989), cas de la France</p> <p>-Kamdem (2007), enjeux et perspectives pour l'Afrique</p>

Source : Yih-ten Lee et al., 2007, p. 41-71, 73-97, 101-107 et 227-250

## **2.2 Interculturel comme domaine de la gestion**

### **2.2.1 Interculturel**

La problématique de l'interculturel renvoie à un débat multidisciplinaire, vu le caractère transversal de cette notion.

Cependant, avant d'aborder cette question dans le cadre précis de la gestion au sein duquel nous menons notre étude, nous pensons qu'il est utile de parler très sommairement de la notion de culture qui est centrale dans cette problématique. Nous y reviendrons tout



au long de ce travail à travers les approches développées par les différents auteurs dont nous parcourons les écrits dans cette revue de littérature.

Nous avons par ailleurs estimé que nos travaux s'inscrivant dans une perspective de rapports entre les organisations de type associatif qui œuvrent dans le domaine du développement international, il serait intéressant que nous jetions un coup d'œil sur les contributions de certains auteurs dans ce secteur; contributions qui ont un lien avec la gestion.

Quelques-uns des écrits sur lesquels nous nous référons ne seront pas approfondis ici, tels que ceux de Hofstede, dans la mesure où nous en faisons largement échos plus loin dans le débat sur l'interculturel s'agissant du domaine spécifique de la gestion.

Dans cette partie du travail, nous nous limitons sur l'importance de la dimension culturelle dans les relations entre le Nord et le Sud en nous basant, entre autres sur des travaux comme ceux de Krishnan et Martin (2006), Diallo et Thuillier (2004, 2005). Les conclusions de leurs recherches nous donnent en effet un éclairage, notamment au niveau de la nécessité de prendre en compte les différences culturelles dans la mise en œuvre des projets de développement dans le Sud.

Pour y parvenir, nous passons en revue un certain nombre d'écrits qui nous serviront de fil conducteur, en commençant par le concept de "culture".

#### **2.2.1.1 Culture**

L'ambiguïté du concept de culture est bien connue ; chaque courant de pensée la définissant selon sa perspective.

Nous nous référons à quelques auteurs qui ont résumé les approches des principales écoles anthropologiques qui se sont penchées sur cette question.

Pour Allaire et Firsirotu (1984), on peut concevoir la culture en anthropologie, d'où elle a été empruntée, de deux façons fondamentalement distinctes. D'une part, les tenants de "l'école fonctionnaliste" comme Malinowski, de "l'école fonctionnaliste-structuraliste"

comme Radcliffe-Brown, de "l'école écologiste-adaptationniste" comme White et de "l'école historico diffusionniste" comme Benedict, la considèrent comme un « système socioculturel » faisant partie d'un système social plus vaste. (Cossette, 2004, p. 119).

D'autre part, les adeptes de "l'école cognitive", comme Goodnough, ceux de "l'école structuraliste" comme Lévi-Strauss, "l'école de la structure d'équivalence mutuelle", comme Wallace et de "l'école symbolique" comme Geertz, la voient, eux, comme un « système d'idées » (Cossette, 2004, p. 119).

Allaire et Firsirotu affirment à ce propos que « la conception de la culture à l'intérieur de chacune de ces écoles se refléterait dans les différents travaux sur la culture de l'organisation » (Cossette, p. 119).

Un autre auteur, Smircich (1983b) affirme que la culture peut être appréhendée comme une « variable » - externe ou interne de l'organisation. C'est la tendance de ceux qui évoluent dans la gestion internationale et la culture corporative. Elle peut aussi être identifiée comme «un système structurant» exprimant ce que l'auteur appelle *root metaphor* (tendances de la cognition, du symbolisme et des processus inconscients de niveau organisationnel). (cité dans Cossette, p. 120).

Cossette affirme néanmoins que « la notion de culture renvoie presque toujours à des valeurs, c'est-à-dire ce qui est jugé comme souhaitable et désirable dans un contexte spatio-temporel donné » (p.121).

La culture, disait de Courcelles (2008) dans une perspective prospectiviste, est «l'élément vital à travers lequel (se forge) les comportements collectifs conditionnant l'unité du corps social, ses capacités d'anticiper et son rapport à l'avenir.»(de Courcelles, 2008, p.229)

#### **2.2.1.2 Problématique de la dimension culturelle en rapport avec le développement international à la lumière des écrits de quelques auteurs**

Outre Hofstede, plusieurs autres auteurs comme Krishnan et Martin ; Diallo et Thuillier, entre autres apportent par leurs contributions un autre éclairage sur la problématique de

la dimension culturelle dans les relations entre le Nord et le Sud. Nous les passons en revue et faisons ressortir certains aspects similaires ou complémentaires dans ce domaine.

### 1) Geert Hofstede (1987, 1994, 1997 et 2001)

En vue d'avoir un aperçu plus large sur les contributions de cet auteur, nous avons passé en revue plusieurs de ses écrits, notamment des ouvrages, des articles, et des informations recueillies auprès d'autres sources. Notamment sur des sites Internet).

Les principales idées des ouvrages susmentionnés ont été reprises et commentées soit dans de revues spécialisées trouvées sur *ABI/INFORM* (cas de *Academy of Management Review*, Rabi S. Bhagat, entre autres), soit sur des sites Internet<sup>4</sup>:

Le "dénominateur commun" dans pratiquement tous les écrits de Hofstede est d'abord la présentation des cinq (5) dimensions culturelles (*Cultural Dimensions*) ou "facteurs de différenciations culturelles" selon la version de wikipedia, ou encore "sortes de différences/perspectives de valeurs entre les cultures nationales", d'après le site Internet<sup>5</sup>

L'auteur s'appuie sur l'ensemble de ses études, toutes empiriques, pour réfléchir sur les limites de la validité des théories sur l'organisation et sur le management du capital intellectuel d'une seule nation, en affirmant que la culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management.

Enfin, l'une des préoccupations dans ses recherches, est aussi de contribuer à modifier la perception de la « logique » propre à chaque culture, mais aussi les manières d'agir à l'étranger. Nous résumons dans le tableau 2.8 les idées essentielles qui ressortent des «cinq dimensions culturelles» de Hofstede, tandis que dans le tableau 2.9, nous présentons les principaux éléments tirés des ouvrages de l'auteur auxquels nous nous sommes référés dans cette partie du travail.

<sup>4</sup> <http://www.cnam.fr/lipsor/dsr/articles/fiches/hofsted.html>, Bernard, Marie – Claude, [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiches/bollinger\\_hsf.htm](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiches/bollinger_hsf.htm), Bermejo-Fayet, Christine, [http://www.12manage.com/methods\\_hofstede\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_hofstede_fr.html), [http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)

<sup>5</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com).

Tableau 2.8 : Les cinq dimensions culturelles<sup>6</sup>

Dimension culturelle	Signification
1. La distance hiérarchique (ou la distance au pouvoir)	Acceptation de l'inégalité par celui qui y est soumis ; degré d'inégalité parmi les personnes d'une population qu'un pays considère comme normal ; grande distance au pouvoir vs courte distance au pouvoir.
2. La réduction (le contrôle ou la suppression) de l'incertitude	Degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs (le degré auquel les personnes d'un pays préfèrent des situations structurées par rapport à celles non structurées ou encore fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque)
3. L'individualisme et le collectivisme	Degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe ou encore le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires (point auquel les personnes sentent qu'elles sont supposées prendre soin de, ou sont prises en charge par eux-mêmes, les familles ou les organisations auxquelles ils appartiennent)
4. La dimension masculine/féminine (masculinité vs féminité):	Il s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminins) ou factuels (masculins) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne (le point auquel une culture favorise la dominance, l'autoritarisme et l'acquisition des choses. Contre une culture qui favorise les personnes, les sentiments et la qualité de la vie ; importance accordée à des valeurs de réussite et de possession pour les valeurs masculines, et à l'environnement ou à l'entraide/qualité de la vie, pour les valeurs féminines)
5. L'orientation court terme/long	

<sup>6</sup> Option par Hofstede pour la définition de la culture de C. Kluckhohn. Pour cet auteur, la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées. Hofstede distingue pour cela trois degrés, à savoir (1) le degré universel ; (2) le degré collectif ; et (3) le degré individuel. De ces trois degrés, selon lui, "seul le niveau collectif est appris" ; notre programmation mentale étant "constituée par nos valeurs collectives".

terme	<b>Tableau 2.8 (suite)</b>  Le long terme concerne les valeurs de la vertu (valeurs orientées vers le futur, comme faire des économies et être persévérant), tandis que la vision à court terme est relative à la vérité (valeurs orientées vers le passé et le présent, comme le respect pour la tradition et de remplir ses engagements sociaux).
-------	---

Sources : [http://www.12manage.com/methods\\_hofstede\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_hofstede_fr.html),  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)



Tableau 2.9: Principaux éléments tirés des ouvrages de référence de Hofstede

Titre de l'ouvrage	Date de Publication	Principaux éléments
1. Les différences culturelles en management. Comment chaque pays gère-il ses hommes.	1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rôle de la culture dans le management des hommes</li> <li>-Description des conséquences des dimensions culturelles dans le management des hommes (manière de diriger, de motiver et d'organiser les activités)</li> <li>-Limites de la validité des théories sur l'organisation et sur le management. (évanouissement de la théorie de la convergence et émergence de la théorie de la divergence marquée par la présence des différences au sein des nations, des régions, etc.)</li> <li>-Définition de la culture selon C. Kluckhohn.</li> <li>-Distinction, en matière de gestion des organisations multiculturelles, entre organisations multinationales (plusieurs pays, culture d'origine dominante), transnationales (fusion des partenaires de nationalités différentes) et internationales (culture nationale spécifique, diversité de provenance des dirigeants)</li> </ul>
2. Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativisme culturel comme outil de négociation</li> <li>-Appartenance des individus à plusieurs groupes ou catégories</li> <li>-Méconnaissance des différences culturelles comme une des causes des échecs d'aide au développement</li> <li>-Problématique du biais</li> <li>-Culture organisationnelle comme programmation mentale collective</li> <li>-Importance de l'apprentissage de la communication interculturelle</li> </ul>

Tableau 2.9 (suite)		
3. <i>Cultures and Organization. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival.</i>	1997	-Impact de la culture des auteurs sur les théories des organisations -Différence entre culture d'organisation et culture nationale
4. <i>Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations.</i>	2001	-Relation entre stratégie, structure, contrôle et culture

## 2) Krishnan et Martin (2006)

Le texte de ces deux auteurs porte sur le lien entre "l'incertitude", la mesure d'une "relation performante et confiante en alliance", "le comportement et la compréhension des actions des partenaires et l'environnement externe".

Krishnan et Martin (2006) soulignent le rôle de la confiance inter organisationnelle dans le succès des alliances ainsi que dans celui des parties prenantes, pris collectivement ou individuellement. Leurs recherches empiriques ont montré qu'en prenant la bonne foi dans les intentions du comportement des partenaires, cela permet une interprétation constructive des motivations du partenaire, réduit le potentiel des conflits et encourage une circulation souple de l'information entre les partenaires. La confiance a donc, selon eux, des effets différents sur la performance d'une alliance en fonction des niveaux de comportement et d'un environnement incertain ou non.

Pour ces auteurs, deux types d'incertitudes peuvent être considérés dans les relations inter firmes : l'incertitude environnementale (qui provient des sources exogènes du cadre des alliances) et l'incertitude comportementale (qui résulte des difficultés d'anticiper et de comprendre les actions d'un échange avec un partenaire).

En alliances stratégiques, soulignent-ils, le comportement des partenaires est donc une source prédominante de conflit interne.

Quant à la relation entre la confiance et la performance d'alliance, elle est, d'après eux, mesurée par le type d'incertitude prévalant dans une alliance particulière en fonction de l'environnement.

Par ailleurs, les défis de l'incertitude environnementale requièrent pour les firmes d'être bien informées.

Dans les contacts entre les OCI du Nord et leurs partenaires du Sud, quelles que soient les caractéristiques de l'environnement ou du contexte où les actions de développement sont mises en œuvre (zone paisible ou en situation de conflit), la question de la confiance en lien avec le comportement et la compréhension revient fréquemment, dans la mesure où la perception des uns et des autres est basée sur des "univers de sens totalement différents, comme le soulignent d'Iribarne (1998), Chevrier (2008), Mutabazi (1982,

2004), Kamdem (2002), Bosche (1993) et plusieurs autres auteurs comme Henry (1998, 2003) dont les travaux ont porté, entre autres sur de tels aspects. Les résultats de nos enquêtes le confirment.

### 3) Diallo et Thuillier (2004, 2005)

Dans leurs contributions, Diallo et Thuilliers, abordent:

1) la question de "la hiérarchisation par le coordonnateur des projets de développement internationale en Afrique Subsaharienne, des principales dimensions qui guident ses actions en rapport avec le succès de ces projets" ainsi que "sa perception de la hiérarchisation des dimensions principales des parties prenantes" (2004).

2) " le problème de l'influence des relations interpersonnelles, la confiance et la communication sur le succès des projets internationaux de développement en Afrique subsaharienne" (2005).

**Tableau 2.10 Principaux éléments des contributions de Diallo et Thuillier**

Contribution	Principaux éléments
1. <i>The success dimension of International Development Projects: the perception of African Project coordinators</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Écart important entre l'environnement managérial, économique et politique du Sud par rapport à celui du Nord-(contexte sociopolitique et culturel spécifique)</li> <li>-Désaccord (manque de collaboration) entre le staff et les autres parties prenantes au niveau de la perception et de l'appréciation des objectifs des projets (prédominance et mainmise du «politique» sur le «technique», cas de choix de lieux d'intervention ou de groupes cibles</li> <li>-Non prise en compte de certains facteurs et dimensions/critères du succès dans le jugement, l'évaluation et la contribution du projet aux objectifs de départ.</li> <li>-Nécessité de prendre en compte la perception du coordonnateur du projet et la compréhension de son processus cognitif (jugement, opinions, raisonnement,...)</li> <li>-Accorder une place de choix aux facteurs</li> </ul>

	<b>Tableau 2.10 (suite)</b>  de succès, à l'interrelation entre les différents intervenants et la qualité de la communication (parties prenantes et coordonnateur)
<i>2The success of International Development Projects, Trust and Communication an African Perspective. (2005)</i>	-Non prise en compte de la spécificité du contexte d'intervention (valeurs locales, diversité culturelle des acteurs) -Importance de relations interpersonnelles de qualité, de la confiance et de la communication entre acteurs -Une attention particulière aux cas de biais (appréciations, perceptions) et nécessité d'une analyse transculturelle des résultats empiriques.

### 2.2.1.3 Autres apports

Nos recherches documentaires nous ont permis de découvrir d'autres contributions intéressantes qui rejoignent quelques-uns des éléments exposés par Hofstede, Krishnan et Martin, et Diallo et Thuillier à propos du lien entre l'Interculturel et le développement international. Nous les présentons dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.11 Contributions d'autres auteurs sur la problématique de la dimension culturelle**

Auteurs	Lien entre contributions	Années
1. Chanlat	- Les conditions de succès d'une entreprise (Diallo et Thuillier, 2004 et Hofstede) - L'importance de la prise en compte du système de représentations (la place capitale de la vie symbolique dans les activités humaines) et de l'identité culturelle dans une société (Diallo et Thuillier, Hofstede) - Le lien entre la production matérielle et les activités symboliques et leur évolution; le problème du biais (Krishnan et Martin; Diallo et Thuillier; Hofstede), entre autres.	1984
2. Moreels	- La question de la remise en cause de la façon	1999



	<p><b>Tableau 2.11 (suite)</b></p> <p>dont le développement a été conçu ces dernières décennies (le sens du développement et les significations par toute société à son fonctionnement et à ses orientations), la place de la culture dans les programmes de développement, (Diallo et Thuillier, Hofstede).</p>	
<b>3. Turcotte</b>	<p>-L'impact de la culture sur la performance organisationnelle (Diallo et Thuillier, Hofstede), la culture d'entreprise ou d'organisation (Hofstede), la mondialisation multiculturelle et le management international (le multi-culturalisme, culture nationale et culture d'entreprise, le management en milieu multiculturel, communications et gestion d'équipes multiculturelles (Diallo et Thuilliers, Hofstede, Krishnan et Martin).</p>	1997
<b>4. Lecomte</b>	<p><b>Tableau 2.11 Contributions d'autres auteurs sur la problématique de la dimension culturelle (suite)</b></p> <p>-Les limites et alternatives du projet de développement comme outil d'intervention en coopération internationale (passer des projets d'aide à des processus d'appui), l'impérieuse nécessité de changer d'attitude dans la manière de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les projets de développement (Diallo et Thuillier, Hofstede)</p>	1986
<b>5..Bénichou</b>	<p>-Différentes acceptions du concept de multiculturalisme (Hofstede).</p>	2006
<b>6. CAD</b>	<p>-La gestion, l'évaluation des performances et les incitations (motivations) des parties prenantes (Diallo et Thuillier, Hofstede)</p>	2001
<b>7.Do Ba Kang et al</b>	<p>-Le cadre de référence des critères et les</p>	2008

	<b>Tableau 2.11 (suite)</b>  facteurs de succès des projets de développement international (Diallo et Thuillier)	
<b>8. Pépin</b>	-La Culture d'entreprise en tant que concept (Hofstede)	s.d.
<b>9. Milliken et al.</b>	-La diversité dans la composition des groupes dans l'organisation (Hofstede, Diallo et Thuillier)	1996
<b>10. Denison</b>	-La différence entre la culture d'organisation et le climat organisationnel en rapport avec les dimensions culturelles de Hofstede (Hofstede)	1996
<b>11. Lung-Tan Lu et al</b>	-La relation entre l'impact culturel, le style de gestion et la performance (Diallo et Thuillier, Krishnan et Martin, Hofstede)	2005
<b>12. Chao C. Chen</b>	-Les nouveaux défis des différences culturelles (Hofstede)	1998

### **2.2.2 Problématique de l'interculturel en gestion : le Management interculturel : débat autour du concept**

Tout comme pour la dimension culturelle dans les relations entre le Nord et le Sud, lorsqu'on parle de "l'interculturel" en gestion, au départ il y a le concept de "culture". Notre démarche s'appuiera donc sur diverses contributions d'auteurs qui ont abordé cette question sous différents angles, tout en essayant de faire ressortir dans leurs apports respectifs l'interculturel comme phénomène dans une perspective managériale.

Dans leurs contributions, Davel et al. (2009) situent les premières réflexions dans le domaine de la gestion sur les différences culturelles au moment où, eu égard aux bouleversements de la période de l'après-guerre jusqu'au milieu des années 1970, les contacts entre des personnes venant de cultures différentes et appelées à travailler ensemble, ont commencé à interpeller les dirigeants sur les différentes façons de faire. La gestion comparée verra ainsi le jour (Weber, 1969, cité dans Davel et al., 2009) et certains anthropologues tenteront de sensibiliser les gestionnaires aux différences de contextes (Hall, 1971, cité dans Davel et al., 2009).

L'avènement de la mondialisation, selon les auteurs, intensifiera le phénomène de l'interculturel, avec la prise en compte des aspects culturels mais aussi la prise de conscience par le monde dit développé de la diversité des cultures (Davel et al., 2009).

Robertson (1992) dira à ce propos que «le terme mondialisation désigne l'établissement des liens d'interdépendance entre individus, activités humaines et systèmes politiques à l'échelle du monde. Il comprend non seulement l'aspect objectif de l'augmentation progressive de l'interconnectivité, mais aussi des questions culturelles et subjectives». (cité dans Davel et al., p. 7)

Mais ce qui est intéressant dans l'approche de Davel et ses coauteurs, c'est la précision qu'ils donnent sur la dimension « inter » du culturel. Selon eux, «l' "inter" [...] est celui qui met en présence, en contact, en relation les personnes provenant de diverses cultures nationales telles qu'elles ont été construites depuis plus de deux siècles.» (Davel et al., p. 12)

Cette affirmation nous permet de saisir la place de choix qu'occupent les cultures nationales dans la problématique de l'interculturel ; cultures nationales que les auteurs considèrent comme point focal de l'examen de la question culturelle en gestion.

Plusieurs autres auteurs ont apporté leurs contributions au débat sur ce concept, notamment Cornet et Warland (2008), Arrendondo (1996), Cabral-Cardoso (2002), Benders et Pigeys (2003), Benders (2007), Point (2007), Mutabazi (1982, 1992, 2001, 2004, 2007), Meier (2006), Schneider et Barsoux (2003), Coulaty et Cerdin (2007), Hofstede (1980, 1987), Adler (1991), Hall & Hall (1990) et d'autres encore comme Usunier (1992).

Après avoir planté ce décor sur les fondements historiques de l'interculturel en gestion, nous passons en revue quelques écrits sur cette problématique selon une diversité de perspectives mais au bout du compte complémentaires. Nous en avons retenu douze comme ossature dans ce débat sur l'interculturel.

Tableau 2.12: Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion

Auteur	Principales contributions	Observation
Bosche (1993)	<p>1) Méthode de la comparaison (clé de voûte du management interculturel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en évidence des différences et des similarités (traits culturels, cohésion nationale)</li> <li>- Confrontations interculturelles : dynamique propre de l'interaction interculturelle entre acteurs de nationalités différentes (interaction émergente qui donne l'intelligence des situations et nécessite une formation à l'interculturel)</li> <li>- Intelligence des situations : détention par les acteurs d'éléments de compréhension des réalités en présence dans une nouvelle perception des choses.</li> </ul> <p>2) Notions liées à l'interculturel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethnocentrisme : au niveau des modèles de management interculturel; esprit du « clocher » (Adler, 1991); influence sur les auteurs (Hall, 1979), sur les travaux d'anthropologues (Hall, 1979), sur la formation universitaire (Preiswerk et al., 1975)</li> <li>- Stéréotype, avec comme facteurs : l'évolution dans le temps (Lawson, 1972), l'impact de la mobilité internationale (Mc Crady et Crady, 1976), influence de l'éducation (Preiswerk et al., 1975), langage/tests échange (Mc Crady et Crady, 1976)</li> </ul> <p>1) L'interculturel : une dynamique permanente entre les cultures à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (hors des cultures nationales)</p>	<p>- Preiswerk et al. (1975) a mis en exergue la notion d'« ethnocentrisme cognitif » s'agissant de la formation universitaire (dans Bosche, 1993, p. 65).</p>
Drummond-Guitel (2008)		<p>- L'auteur mentionne l'existence des stéréotypes au sein d'une même société, des liens entre ethnocentrisme et stéréotype (manque de recul et de questionnement) et l'émergence de nouveaux stéréotypes (images négatives véhiculées par les médias, notamment sur les industries des PVD (Khanna, 1986).</p> <p>Drummond-Guitel met aussi l'accent sur l'importance des aspects qui influencent l'individu au niveau d'une culture nationale : la religion et le</p>



	<p><b>Tableau 2.12: Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion (suite)</b></p> <p>2) Lien entre management interculturel et management international des ressources humaines (identifier les spécificités culturelles et les compétences et en tirer parti, trouver les meilleures pratiques de gestion, acquérir des compétences interculturelles en permanence)</p> <p>3) Démarche interculturelle; caractère coconstruit des compétences interculturelles</p> <p>4) Communications : faire attention aux «malentendus culturels (communications écrites, orales, valeurs), prendre en compte les spécificités locales (perception du temps, de l'espace, du contexte)</p> <p>5) Rendre opérationnels les acquis interculturels : valorisation optimale de la diversité culturelle, création de structures internes d'«intérieurisation de la démarche interculturelle» (universités internes) comme espace de partage, de sensibilisation, d'apprentissage, élaboration des meilleures pratiques</p>
<p>contexte religieux de naissance (sens à donner aux choses), l'éducation (formation, rapports sociaux, la transmission des acquis reçus, etc.), les bagages technologique et artistique, le système économique, social et politique.</p> <p>Une attention particulière est attirée sur les «évidences partagées» par rapport aux «similarités» (fausses évidences de similarité), les attitudes «dangereuses» (ethnocentrisme, stéréotypes, etc.), sur la notion de confiance.</p>	

**Tableau 2.12: Synthétique sur le débat autour de l'interculturel en gestion  
(suite)**

Auteur	Principales contributions	Observation
Mutabazi et Pierre (2008)	<p>1) Approche interculturelle des différences : reconnaissance (sociale) de l'autre (base de toute démarche interculturelle) et valorisation du potentiel acquis; approche monoculturelle (exportation des modèles, standardisation des procédures, uniformisation des pratiques) versus approche multiculturelle du management, nécessité de la prise en compte des croyances et valeurs locales susceptibles de donner du sens, référence aux travaux des anthropologues et sociologues (approche interprétative, recherche de sens des choses), mise en garde contre l'ethnocentrisme et les stéréotypes.</p> <p>2) Différence entre politique de gestion de la diversité culturelle (incapacité à exercer) et management interculturelle (compétences)</p> <p>3) Besoin d'une formation en interculturel (pluralité de valeurs et de groupes, environnements spécifiques, capacité de passer d'un système de références à un autres)</p> <p>4) Distinction entre management classique et management interculturel (acteurs associés à la valorisation de leurs différences tout en enrichissant l'autre, Delange et Pierre, 2004)</p> <p>5) Le caractère évolutif des cultures (culture d'un pays à l'autre comme script d'un film)</p> <p>6) L'importance de l'apprentissage des situations et la démarche de remise en question en permanence.</p> <p>7) La nécessité d'élaborer des modes de gestion en références aux savoirs locaux (Lazzeri et Caille, 2004) tout en favorisant des espaces de débat</p>	<p>-Les auteurs définissent le management interculturel en termes de politiques et de pratiques dans une perspective de reconnaissance mutuelle entre acteurs de cultures différentes tant au niveau national, régional ou professionnel, en lien avec des interactions et des échanges en équipe dans le respect, l'apprentissage et l'enrichissement réciproques, partageant un projet et des objectifs communs revus d'une manière permanente. (in Yih ten Lee et al., 2008, p. 142)</p> <p>-Ils déplorent cependant le manque de personnes qualifiées en matière de formation interculturelle.</p> <p>Les auteurs attirent l'attention sur l'effet de «sens» (caractère non prévisible de toute rencontre interculturelle).</p>

Chevrier (2003)	<p><b>Tableau 2.12: Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion (suite)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La culture nationale vue comme «univers de sens» et le contexte national comme unité d'analyse pour le management. D'où l'importance de cibler les groupes sociaux impliqués dans des interactions.</li> <li>2) La non neutralité et la non universalité des outils de gestion comme justification d'adaptation et d'appropriation par des acteurs locaux grâce au management interculturel.</li> <li>3) La multiplicité de conceptions du management interculturel : USA (diversité, clivages sociaux, cf. Simon et al., 1993); Europe (différences nationales, cf. Hofstede et Trompenaars); France (divergence sur une culture nationale, cf. Maurice et al., 1991, 1992). D'où le danger de l'uniformisation des pratiques managériales.</li> <li>4) Mise en exergue de l'approche interprétative pour mieux appréhender le management interculturel par l'étude de cas (d'Iribarne)</li> <li>5) Pratiques du management interculturel : inscrites dans une perspective de gestion comparée (la dépendance des modes de management appropriés aux cultures, notamment dans l'élaboration des outils de gestion). D'où l'importance des ajustements particuliers selon les contextes.</li> <li>6) Distinction de 4 pistes ou niveaux de gestion concrète de la diversité : individuelle, institutionnelle, de synergie à l'interculturel (Ex. procédure KM) et la démarche contingente.</li> </ol>	<p>-L'auteur présente la culture sous une métaphore de processus d'emboîtement des pelures d'oignons symbolisant l'implication de personnes provenant de diverses cultures et de nombreux groupes (national, régional, d'entreprise, de métier, etc.)</p> <p>-Elle présente d'une part Tocqueville (1835, 1961), Weber (1922) et Crozier (1963) comme précurseurs du lien entre culture et monde des affaires et d'autre part les contributions de Hall (1971), Hofstede (1987) et d'Iribarne (1989) s'agissant du management interculturel en entreprise.</p> <p>-L'auteur fait en outre un plaidoyer en faveur d'une élaboration des modes de gestion adaptée à l'interculturel (prise en compte du contexte culturel de gestion, interdisciplinarité, etc.)</p>
-----------------	--	--



**Tableau 2.12: Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion  
(suite)**

Auteur	Principales contributions	Observation
Chanalat (2009), dans Davel et al.	1) Approche multidisciplinaire 2) Gestion interculturelle : nouveau champ en émergence en gestion. 3) Une meilleure compréhension du rapport entre la gestion et la culture (Hofstede, 2001; d'Iribarne, 1998; Kamdem, 2002) 4) Élément clé du rapport à l'autre : malentendus interculturel avec comme source la communication	-L'auteur met en exergue l'importance de l'apport de l'anthropologie et de la sociologie (représentations sociales, stéréotypes, préjugés, ethnocentrisme, etc.)  -Il prône également la prise en compte de l'existence de différentes logiques d'interprétation (langage, temps, espace, etc.) et déplore le manque de confrontation interculturelle dans plusieurs travaux de recherche.
Dupuis (2009), dans Davel et al.	5) L'altérité : rapport à l'autre (double sens individuel et collectif) 6) Confrontation avec l'autre : nous font découvrir la singularité de nos façons de vivre.  1) Optique de la divergence et l'hybridation culturelle  2) Gestion considérée comme une mosaïque de pratiques locales (culture nationale comme principal vecteur explicatif) 3) Affirme l'existence d'autres cultures (locales, régionales ou transnationales) au-delà et en-deçà des cultures nationales qui ont un impact sur les pratiques de la gestion) 4) Lien entre différences culturelles et gestion (Hofstede) 5) Culture comme référentiel de sens (d'Iribarne) 6) L'anthropologie considérée comme planche de salut pour la fiabilité et la validité des recherches (contextualisation, approfondissement par des interactions directes et actions réelles de réflexion) 7) Prône l'orientation des recherches vers des sous-ensembles nationaux,	-Dans son approche, l'auteur s'appuie sur Hofstede (approche comparative) et sur d'Iribarne (approche historique et ethnographique/interprétative) qu'il considère comme base d'étude et de discussion, avec la culture nationale comme dénominateur commun et élément clé en gestion interculturelle (Voir tableaux en annexe).  -Il distingue les sociétés modernes des

Tableau 2.12: (suite)	
	sociétés traditionnelles au sein desquelles existent d'autres espaces de vie plus traditionnels ou plus modernes (minorités ethniques, sociétés enclavées)
	régionaux et organisationnels plus marginales et moins étudiés, entre autres l'Afrique noire.

Tableau 2.12: Synthétique sur le débat autour de l'interculturel en gestion (Suite)

Auteur	Principales contributions	Observation
Irrmann (2009), dans Davel et al.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Approche interactionniste</li> <li>2) Perception de la différence lors des interactions : différences culturelles</li> <li>3) Interaction : agir et réagir en travaillant avec d'autres personnes</li> <li>4) Gestion : une question communicationnelle</li> <li>5) Lien entre communication et confiance</li> <li>6) Éléments mobilisateurs en communication : langue, différences de logiques, comparaisons</li> <li>7) Nécessité des compétences interculturelles : éviter/réduire les malentendus ou «dissonances culturelles».</li> </ol>	-Selon Irrmann, les différences culturelles sont à considérer comme des dissonances culturelles.
Pierre (2009), dans Davel et al.	<p><b>Tableau 2.12: Synthétique sur le débat autour de l'interculturel en gestion (suite)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Approche phénoménologique</li> <li>2) Enjeux pour comprendre les interactions interculturelles : cas de la socialisation des gestionnaires (triple adaptation : au travail [fonction], conditions de vie [vie professionnelle] et interaction sociale [vie sociale ou communautaire])</li> <li>3) Stratégies identitaires : variétés de positionnement par des gestionnaires (articulation des représentations de deux ou plusieurs ensembles culturels en présence)</li> </ol>	-Pierre affirme que les stratégies identitaires permettent de «caractériser» les différentes positions adoptées par les individus lorsqu'ils sont en mobilité géographique et professionnelle en international (Voir tableau en annexe).



Untereiner (2004)	<p style="text-align: center;"><b>Tableau 2.12: (suite)</b></p> <p>1) Démarche : reconnaissance de l'autre  2) Plaide en faveur de la transformation des différences en complémentarités (cas de proximité géographique avec des conceptions différentes de l'organisation : donner aux acteurs impliqués la «clé de la compréhension de l'autre [éviter le phénomène de rejet], comprendre l'autre avant de passer à l'action.  3) Intelligence pratique de la relation à un groupe social différent.</p>	-L'auteur considère la culture nationale comme un construit humain.
-------------------	--	---

**Tableau 2.12: Synoptique sur le débat autour de l'interculturel en gestion (suite)**

Auteur	Principales contributions	Observation
Kandem (2002)	<p>1) Réflexions sur les interactions au sein de l'organisation dans les échanges Nord-Sud, logiques sociales et pratiques managériales (compétences interculturelles)</p> <p>2) Plaidoyer contre les méthodes quantitatives en management, surtout en Afrique (risque de non restitution fidèle de certaines réalités professionnelles) et l'application des méthodes théoriques occidentales en Afrique (non prise en compte du contexte)</p> <p>-Recours aux sciences sociales (anthropologie et sociologie)  -Allier «terrain et théorie» (complémentarité, meilleure compréhension du sens des choses dans les interactions)  -Prise en compte de la «dimension humaine» dans les stratégies du développement (rapport entre culture et management, notion de confiance, lien entre l'individu et sa culture en milieu professionnel, etc.</p>	-Dans sa démarche en faveur du recours aux sciences sociales, Kandem s'appuie sur l'approche interprétative (la culture comme «référentiel de sens»), dans une perspective de pluralité de rationalités construites (d'Iribarne, 1989) et sur l'approche historique, anthropologique et sociologique (mieux saisir la portée des problèmes entre la culture et le management)

Tableau 2.12: (suite)

<p>4) Place de la culture dans les pratiques managériales</p> <p>-Nécessité d'une triangulation des méthodes</p> <p>-Place de la théorie de la contingence en management : mieux faire ressortir la pluralité des facteurs internes et externes de la dynamique organisationnelle, prendre en compte le caractère évolutif des réalités culturelles et les mutations des pratiques managériales avec le temps (cf. l'analogie de «script photo» [Mutabazi et Pierre, 2008], les traditions culturelles avec ajustements et formules alternatives [Aktouf, 1989; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997])</p> <p>5) Management en Afrique contemporaine :</p> <p>-Double orientation paradoxale : «rentabilité financière» (objectifs de production et de rentabilité, cf. Weber, 1971) versus «aspirations relationnelles» (structures et représentations sociales, management domestique.)</p> <p>-Alternative : repérer tout ce qui permet de donner du sens à l'action humaine (culture), se baser sur les rapports de l'individu aux représentations et aux normes sociales existantes dans sa société, s'interroger sur les nouvelles formes d'interaction entre «management domestique» et «management scientifique» (cas du Japon et des dragons asiatiques)</p> <p>6) Management interculturel : alternative pour une meilleure compréhension de la marche de l'organisation, une meilleure connaissance de l'autre, le comprendre et l'accepter (altérité, différences et proximité relationnelle)</p> <p>7) Lien entre culture, management et développement : éviter tout déterminisme, option pour une vision globale et contingente (Henry et al., dans d'Iribarne, 1998; Weber, 1964; Gauthey et Xardel, 1990b)</p>	<p>-L'auteur souligne les difficultés relatives à la mise en place d'un management africain qui non seulement requiert une réinvention des modèles d'organisation, mais aussi l'aplanissement du désaccord entre auteurs (africains et étrangers) sur la signification des contenus et la limite des différentes tendances concernant les qualificatifs des concepts (Monga, 1993; Bourgouin, 1984; Henry, 1988; Collectif, 1986; Zady Kessy, 1998 dans Kamdem, 2002, p. 22-26)</p> <p>-Pour un management approprié à l'Afrique, Kamdem postule de partir d'une analyse de la dynamique des structures et des rationalités locales et leur multiples implications dans le fonctionnement organisationnel et individuel, partir de l'observation des structures sociales pour essayer de restituer les rationalités sociales et les logiques d'action.</p> <p>-Il considère l'approche interculturelle du management en Afrique comme la voie la mieux indiquée pour une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des organisations africaines, dans une</p>
--	---

Tableau 2.12: (suite)

	8) Management interculturel en Afrique : nécessité d'analyser et de comprendre les traditions dominantes ou émergentes et de voir comment elles s'articulent avec les autres cultures, prendre en compte le lien avec le développement et les singularités régionales (Olivier de Sardan, 1995), entre autres le phénomène ethnique (cf. grille de Poulignat et Sheiff-Fenard, 1995 en annexe)	perspective de pluralité de rationalités (Chanlat, J.-F, 1990; Desjeux, 1995; Adler 1991, 1994)
P. d'Iribarne et al. (1998a et b)	<p>1) Conviction de l'existence d'une pluralité de voies vers l'excellence économique (possibilité de moderniser sans renoncer à sa culture)</p> <p>2) Dénouement de la confusion dans les théories managériales dans l'articulation entre «l'universel» et «le local»</p> <p>3) Apporter des changements (révolutionner) dans la façon de voir le rapport entre les outils de gestion et les personnes qui les utilisent (intégration des outils dans l'univers mental des utilisateurs, tenir compte du caractère contingent des pratiques, etc.)</p> <p>4) Plaidoyer en faveur de l'ouverture du management vers d'autres perspectives théoriques (révision du contenu des manuels, délimitation des aires culturelles d'application des pratiques managériales et des conditions de succès, flexibilité dans l'application des théories managériales dans les pays du Sud).</p>	<p>-Dans sa démarche qu'il veut progressive, l'auteur distingue trois étapes : (1) partir de situations singulières (impact des manières de faire et des cultures locales dans la mise en place d'outils de gestion, même s'ils ont eu du succès ailleurs); (2) analyser «l'univers mental» au sein duquel les changements opérés et les méthodes employées ont pris sens pour les personnes concernées (compréhension des raisons du succès des transformations) et (3) tirer les leçons des résultats positifs.</p>
P. d'Iribarne et al. (2003)	<p>1) Nécessité pour les pays du Sud de se réformer (pression de l'environnement international)</p> <p>2) Mise en exergue de l'ignorance des pays du Nord par rapport aux choix des pays du Sud (spécificités culturelles considérées comme astuce pour masquer le manque de bonne volonté politique),</p>	<p>-P. d'Iribarne recommande l'analyse des cas (ilots) de réussite des entreprises du Nord au Sud en dépit des contraintes de leur contexte spécifique et d'en tirer des leçons pour</p>



Tableau 2.12: (suite)

<p>Henry, in d'Iribarne et al. (2003)</p>	<p>3) Dénonciation d'un néocolonialisme rampant sous couvert de la modernisation «fondamentalisme modernisateur», conservatisme borné, imposition au Sud des pratiques étrangères venant du Nord)</p> <p>4) Absence d'autocritique par le Nord sur leurs insuffisances (contreperformance des modèles du Nord au Sud, incapacité dans l'application des modèles du Nord d'apporter des changements dans certaines pratiques du Sud [corruption, démocratisation, gouvernance])</p> <p>5) Tenir compte de la diversité des formes comme au Nord (société, culture, institutions politiques, méthode de management, etc.) et les adapter aux cultures au sein desquelles elles prennent sens sans mimétisme aveugle (d'Iribarne, 1989)</p>	<p>d'autres actions.</p> <p>-Comme alternative, il prône le recours aux cultures locales dans l'élaboration des modèles de gestion et dans la pratique managériale (donner du sens aux nouvelles pratiques)</p>
<p>Henry, in d'Iribarne et al. (2003)</p>	<p>1) Plaidoyer pour une démarche en cohérence avec la manière dont les acteurs du Sud interprètent les liens sociaux (regard différent sur les logiques locales, effort de compréhension de la relation entre le contenu de l'outil de gestion et le sens qu'il a pour les usagers)</p> <p>2) Prise en compte des facteurs contextuels (sens des choses, démarche d'adaptation des outils de gestion)</p> <p>3) Considérer le contexte culturel comme cadre (matériau) de construction, d'élaboration des outils de gestion et de pratiques managériales et non comme «décor devant lequel poser des institutions universelles»</p>	<p>-Pour Henry, vu l'importance que les acteurs du Sud attachent à la confiance et la fidélité dans les relations interpersonnelles, il est impérieux d'organiser des rencontres d'échange entre les acteurs du Nord et du Sud impliqués dans les interactions (érection d'espaces de partage permettant d'avoir des réponses appropriées aux réalités et logiques locales dans une communauté d'intérêts).</p>

### 2.2.3 Autres approches anthropologiques et sociologiques

Dans les contributions précédentes sur l'interculturel, plusieurs auteurs ont mis l'accent sur le caractère multidisciplinaire des études dans ce domaine. Ils ont souligné la nécessité de recourir au matériel que les sciences sociales et humaines, l'anthropologie et la sociologie entre autres, mettent à notre disposition pour une meilleure compréhension des cultures autres que nationales, c'est-à-dire locales, régionales ou autres (Davel et al., 2009; Chanlat, 2009; Dupuis, 2009 ; Kamdem, 2002; d'Iribarne, 1998, 2003, etc.).

A la lumière de ces recommandations, nous avons parcouru plusieurs écrits dans ces deux disciplines des sciences sociales. Nous avons levé l'option de nous appuyer sur les apports de quelques-uns des auteurs considérés comme faisant partie des classiques, tels que Malinowski (1968) et Lévi-Strauss (1954, 1961, 1968, 2001) et à travers lesquels nous avons retrouvé des éléments défendus par d'autres approches.

Plusieurs travaux d'autres anthropologues et sociologues ont également été passés en revue, tels que Durkheim Emile (1988, 1999), Balandier Georges (1965, 1968, 1969, 1971, 1981, 1984, 1997), Touraine Alain (1965, 1992, 1997), Mauss Marcel (1968) ou encore Memmi Albert (1973, 1982, 2004). Nombreux d'entre eux sont cités à travers certains auteurs, d'autres n'ont pas pu être retenus à cause, notamment du fait que leurs études ne cadraient pas directement avec l'objet de nos recherches.

En ce qui concerne le cas particulier de l'Afrique et de la RDC, nous avons recouru aux auteurs qui ont focalisé leurs travaux sur ces régions. Il s'agit entre autres de Cornevin (1972, 1977), de Vansina (1965, 1966, 1990) et de plusieurs autres d'origine africaine et congolaise dont les contributions interviendront plus loin dans cette étude. Leur choix est basé sur leur apport spécifique dans la problématique qui fait l'objet de notre recherche.

Il nous semble également important de rappeler et de souligner que nous sommes conscient de l'ambiguïté du concept de «culture» ; sa définition, comme nous l'avons vu à travers la littérature déjà parcourue, étant fonction du courant de pensée ou de perspective théorique de



l'auteur. Nous abordons donc les différentes acceptions de cette notion à travers les contributions respectives des auteurs. Nous mettrons également à contribution, comme nous l'avons fait avec les écrits précédents, d'autres concepts qui sont liés à la notion de culture, tels que l'ethnicité, la tribu, le clan, entre autres, s'agissant notamment des cultures africaines. Nous les présentons dans le tableau 2.13.

Tableau 2.13 Synoptique sur les approches anthropologiques et sociologiques : principales contributions des auteurs

Malinowski (1968)	Lévi-Strauss (1961)	Vansina (1965, 1966)	Cornevin (1972, 1977)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconnaissance des contributions de ses pairs quel que soit le courant (accent sur la mise à disposition d'un matériel scientifique de base pour des recherches futures)</li> <li>-Option pour l'hybridation culturelle.</li> <li>-Lien entre théorie (principes) et pratique (terrain) dans le processus de recherche.</li> <li>-Reconnaissance du caractère complémentaire des courants anthropologiques (accent sur les fondements de l'édifice, la teneur scientifique de diverses contributions)</li> <li>-Nécessité d'un correctif permanent des théories générales issues des enseignements tirés des problèmes concrets (politique coloniale, travaux des missionnaires, difficultés de contacts culturels, transculturation.)</li> <li>-Prise en compte dans les recherches des aspects relatifs aux contacts culturels, les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problématique de l'interculturel : culture occidentale en rapport avec la civilisation (racisme, contribution des races à la civilisation mondiale)</li> <li>-Impact des contingences géographiques, historiques et sociologiques sur «l'originalité» des races humaines (refus des considérations anatomiques, physiologiques des races).</li> <li>-Existence de la diversité culturelle dans toutes les races (rapports mutuels, caractère dynamique, mise en garde contre l'ethnocentrisme)</li> <li>-Nécessité d'un inventaire des cultures (une meilleure compréhension de la diversité culturelle)</li> <li>-Prise en compte des réalités sociales («formes de la vie» dans le temps et l'histoire, vivre une expérience directe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Histoire politique des États africains.</li> <li>-Mise en exergue de la subjectivité dans les écrits ethnologiques et anthropologiques (vision ethno-centrique et européocentrique)</li> <li>-Plaidoyer en faveur d'une révision des travaux anthropologiques (divergences de vue entre écoles et sur le plan méthodologique, actualité des données)</li> <li>-Caractère mêlé des langues africaines (emprunts mutuels quasi permanents des traits linguistiques [immigrations, émigrations, échanges entre voisins, etc.] )</li> <li>-Éclairage sur les concepts (entre autres celui de tribu)</li> <li>-Contribution importante sur le découpage du Congo (1965) et de l'Afrique centrale (1966). en régions (aires) culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-S'inspire des travaux de Vansina (1965, 1966) et de Boone (1954) (découpage du Congo en cartes ethnique et en aires culturelles avec regroupement de cultures en types distincts [savane, forêt et pastoral])</li> <li>-Classement des «peuples» congolais en catégories linguistiques (Bantous, Soudanais et Nilotiques)</li> <li>-Considère le régime foncier comme dénominateur commun des cultures congolaises (unité foncière, présence des activités agricoles)</li> <li>-Présentation d'une carte ethnique du Congo belge et Ruanda-Urundi</li> <li>-Découpage de l'Afrique centrale en régions culturelles - Caractère fluide de la création de l'appartenance ethnique au Congo (impact sur la conscience nationale).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪ formes sociales, les idées, etc.</li> <li>▪ -Nécessité de concilier les perspectives et consolider les assises de l'anthropologie.</li> <li>▪ -Interpellation de l'Occident d'engager des réformes en Afrique sans imposition, la réforme de l'esprit missionnaire et la promotion de l'indépendance culturelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ - <b>Tableau 2.13</b></li> <li>▪ <b>(suite)</b></li> <li>▪ Pladoyer pour la promotion des traditions culturelles au sein desquelles l'homme se réalise</li> <li>▪ -Contribution à un éclairage sur les réalités interculturelles et la diversité culturelle dans le monde (Voir annexe)</li> </ul>		
---	---	--	--

### 2.3.4 Évolutions récentes

Le passage en revue de quelques-uns des courants de pensée en sciences sociales et humaines, qu'il s'agisse de l'anthropologie, de la sociologie, de l'ethnologie, de l'ethnographie et d'autres encore, nous donne un éclairage supplémentaire, notamment sur les différentes analyses interculturelles effectuées par des auteurs comme Hofstede (approche comparative), d'Iribarne (approche historique et ethnographique), Davel et al. (Sciences de la gestion), Chanlat (sociologie), Dupuis (anthropologie), Pierre (sociologie), Irrmann (approche interactionniste/sciences de la gestion), Pierre (sociologie/approche phénoménologique), et d'autres encore comme Kandem, Henry. (cf. tableaux synoptiques sur les principales contributions des auteurs et les annexes).

D'une manière ou d'une autre, leurs approches et démarches transparaissent à travers les différentes écoles ou courants de pensée exposés notamment par Malinowski, Lévi-Strauss, Vansina, entre autres.

S'agissant des anthropologues et sociologues, nous pouvons souligner l'ouverture d'esprit de Malinowski (1968), son penchant pour "l'hybridation culturelle" et la conciliation des perspectives par "la complémentarité, la multidisciplinarité", invitant ses pairs de mettre à la disposition de la science un matériel de base dans les études sur la culture ; outils de travail communs et utiles pour toutes les sciences de l'homme, et qui servent pour des recherches futures.

L'importance de "la triangulation des méthodes", du lien entre la théorie (principes) et la pratique (le terrain), le discours et les applications pratiques, la recherche de preuves en laboratoire, dans l'observation, les documents statistiques, la publication, le recoupement d'autres disciplines, sont autant d'autres atouts susceptibles d'enrichir la connaissance dans l'étude interculturelle.

Par ailleurs la nécessité de "l'étude des faits culturels sous tous les éclairages possibles", dans des conditions environnementales, de races et de psychologie différentes, recourant au

terrain, à la théorie et "en cherchant confirmation ou infirmation", rejoignent, à notre avis les préoccupations exprimées par les analyses récentes susmentionnées.

L'apologie que Malinowski fait de l'Occident, en mettant en exergue le gâchis de son expansion multiforme, jusqu'à provoquer l'ethnocide à travers le monde, en particulier au sein des peuples des régions dites sous développées, et en appelant au changement culturel, notamment dans les rapports interraciaux, est une interpellation qui rejoint la tendance actuelle de procéder à la relecture de plusieurs des travaux ethnographiques antérieurs réalisés outre-mer (Poncelet, 1994 ; Robert, 2004).

Cette préoccupation pour Malinowski d'exiger un correctif permanent des théories générales sur les cultures à travers les problèmes concrets que sont, entre autres les conséquences des politiques coloniales, le travail missionnaire et son esprit, les difficultés de contacts interculturels, le transculturalisme, concorde bien avec plusieurs des écrits que nous avons consultés sur les nouvelles pistes en matière de relations Nord-Sud, notamment en matière de développement international [Poncelet (1994), Robert (2004), Centre tricontinental (2000, 2001), Nahavandi (2001, 2005), Escobar (1995), Mabiala Mantuba (1997)] et d'autres auteurs qui incarnent des perspectives nouvelles.

Lévi-Strauss (1961) nous a longuement instruit sur la problématique de la diversité culturelle en lien avec l'ethnocentrisme (l'eurocéocentrisme), les aspects culturels vus d'un point de vue historique (l'opposition entre histoire stationnaire et cumulative, l'opposition entre cultures progressives et cultures inertes), la collaboration des cultures et sa double vision du progrès, sans oublier son point de vue sur la civilisation ou culture mondiale et la pertinence d'une révision de certaines théories sur les cultures.

Avec Jan Vansina (1965, 1966), il nous a été donné de constater que contrairement aux affirmations de certains auteurs vus comme Dupuis (2009, dans Davel et al.), des découpages en aires culturelles existent bel et bien sur la région de l'Afrique subsaharienne, notamment au niveau de l'Afrique centrale et du Congo.



Vansina nous a également éclairés sur la notion de tribu vue comme communauté culturelle à côté d'un des concepts fondamentaux dans l'histoire de l'Afrique centrale, l'ethnie, et la nécessité de revisiter les travaux anthropologiques et ethnologiques en l'état actuel des choses.

Cornevin (1972, 1977), tout en nous présentant une classification des populations du Congo en catégories linguistiques, nous a fourni un complément d'informations sur les travaux de Vansina (1965, 1966), notamment au niveau du découpage des cultures du Congo et leur répartition par régions et sur les travaux de Boone (1954) sur le découpage ethnique du Congo, en attirant notre attention sur la complexité du concept d'ethnicité et la place centrale qu'il occupe dans les réalités sociales au Congo.

Notre constat est que dans pratiquement toutes les contributions, les auteurs ont abordé d'une manière ou d'une autre le phénomène ethnique, que ce soit en rapport avec le management ou avec les lieux d'implantation des entreprises en international.

Certains de ces apports ont été focalisés sur l'Afrique en particulier, comme les travaux de Kamdem (2002), de Henry (1998a et 1998b, 2003), de Vansina (1965, 1996), de Cornevin (1972, 1977).

Il ressort aussi de nombreux travaux la nécessité d'une actualisation des anciens travaux anthropologiques, ethnologiques et ethnographiques à la lumière des réalités du moment comme ceux de Dupuis (2009), d'Iribarne (1998, 2003), de Malinowski (1968), de Lévi-Strauss (1961), de Vansina (1965, 1966) et d'autres encore.

Nous avons ainsi consulté un certain nombre d'écrits dont les auteurs se sont penchés directement ou indirectement sur la problématique de l'interculturel soit d'une manière générale, soit en spécifiant l'un ou l'autre aspect. Il s'agit notamment de l'identité culturelle, de l'ethnisme (l'ethnicité), de la tribu, du clan, etc. dans la mesure où la problématique de «l'identité», à laquelle est liée celle de «l'appartenance ethnique», en Afrique et en RDC en particulier, est au cœur de la plupart des études qui portent sur la culture en Afrique et au Congo.

Dans les tableaux 2.14 et 2.15, nous présentons les évolutions récentes dans ce domaine, à travers d'autres approches anthropologiques et sociologiques.

Tableau 2.14 Autres approches anthropologiques et sociologiques : évolutions récentes

Mayoyo B. (2011)	Poncelet (1994)	Kasanda L. (2000)	Robert (2004)	Muluma et M. (1997)
<p>«Régionalité» : considérée par l'auteur comme la base de la construction du processus démocratique en Afrique.</p> <p>-Plaidoyer sur la «régionalité» :            -Super-tribalisme : clivage en fonction des origines régionales (Mitchell, 1956)            -Ethnicité artificielle : groupes ethniques créés par erreur ethnographique (Bursens, 1958)            -Limites territoriales : sentiment de régionalité dû aux limites des zones géographiques d'origine (Biebuyck, 1961; Von Burgsdorff, 1992)</p>	<p><b>Lien entre recours culturel et développement</b></p> <p>-Constat de la tendance du remplacement de l'universa-lisme par des idiomes identitaires</p> <p>-Nécessité de réconciliation entre les discours sur le développement et la ou les culture (s) (redéfinition de rapports Nord-Sud par la culture, prise en compte dans les pratiques (projets) de développement, partir des situations et non de l'identité culturelle)</p> <p>-Relecture de la modernité (limites et contradictions des études sociologiques et anthropologiques) (Rist et Sabelli, 1986; Lévi-Strauss, 1954)            -Récupération par les ONG des réflexions sur l'identité (crise des sciences sociales)            -Non à l'opposition «milieu</p>	<p><b>Résistance culturelle en Afrique</b></p> <p>-Face à la mondialisation des cultures</p> <p>-Constat d'une capacité de résistance et d'assimilation des apports extérieurs en dépit des rapports de force défavorables et face à la culture dominante</p> <p>-Afrique : réalités plurielles, duales (opposition modernité /traditions, expressions culturelles, etc.)</p>	<p><b>Résistance culturelle de l'Afrique</b></p> <p>-Mise en exergue des méfaits des études anthropologiques.</p> <p>-Affirmation de la capacité de l'Afrique de secourir l'Occident : bataille de la diversité (valeurs traditionnelles), temps, pouvoir et autorité indivisibles, rapport individu/collectivité, canalisation des passions (ritualisation), résistance à l'accumulation des richesses, insertion pacifique de l'environnement.</p> <p>-Appel à l'Afrique d'avoir confiance en elle et à l'Occident à faire ses comptes (autocritique) et à accepter d'être aidé.</p>	<p><b>Ethnicité et phénomène urbain en Afrique</b></p> <p>-Ethnicité en RDC : problème majeur de l'existence de la nation, impact sur le développement (impact sur le développement, raffermissement du phénomène dans le milieu urbain sous d'autres formes [appartenance professionnelle, etc.]</p> <p>-Phénomène dû aux mutations des modes d'accès à la ville (intégration dans la société urbaine, élargissement du champ social de référence en ville par la surtribalisation par la création des groupes qui dépassent le niveau de l'ethnie pour devenir du «régionalisme» (création des mutualités, entre autres.)</p>

	<b>Tableau 2.14</b> urbain/rural, secteur moderne /traditionnel», différences nationales/régionales. -Dimension culturelle du développement : alternative (soutien aux institutions locales)			
--	--	--	--	--



Tableau 2.15. Autres approches anthropologiques et sociologiques : évolutions récentes (suite)

Mungandji (1997)	Mushi M. (1997)	Mabiala M. (1997)	Dimandja (1997)	Lutundula A. (1997)
<p><b>Stratégie de coexistence interethnique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fracture sociale due à une mauvaise gouvernance (création d'une société scindée en deux : riches, pauvres et très pauvres (Kalele Kabila, 1984)</li> <li>-Création des stratégies de coexistence interethniques pour le développement comme conséquence (renforcement des liens interindividuels [professionnelles entre autres], de voisinage [entraide mutuelle], vie spirituelle [intervention des confessions religieuses], pratiques sociales de sociabilité/mécanismes de solidarité [prêts, tontines, etc.]</li> </ul>	<p><b>Ethnicité et intégration nationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcement du sentiment d'appartenance ethnique (connotation plus culturelle que politique, matrice d'une identité de référence)</li> <li>-Risque de dérapage ethnique vers l'ethnocentrisme (traumatisme, peur collective, persécution, compétition, intérêts, sentiments d'injustice, inégalités, leadership/porteparole/porte-étendard</li> <li>-Triumphalisme (conscience d'un pouvoir ethnique, etc.)</li> </ul>	<p><b>Multiculturalisme, ethnocentrisme et barbarisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lien entre multiculturalisme, ethnicité, ethnocentrisme et barbarisme</li> <li>-Mémoire culturelle comme base de l'ethnie</li> <li>-Renforcement de la conscience du « nous » et de l'identité collective, inclusion/exclusion.</li> <li>-Barbarisation (universelle) comme résultat de l'ethnocentrisme [surestimation de soi, dévalorisation de l'autre, etc.]</li> <li>-Conséquences négatives du multiculturalisme (nativisme, localisme [Vallet, 1994, Mabiala Mantuba, 1992]</li> <li>-Européocentrisme (afropessimisme) comme survivance des effets de la barbarisation</li> <li>-Barbarisation ancienne</li> </ul>	<p><b>Réalités pluriethniques et dérivés ethniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Affinités ethniques, régionalisme comme sources de pouvoir</li> <li>-Répercussions de ces mutations sociales sur la cohésion morale, culturelle, sociale et politique</li> <li>-Plaidoyer pour l'élaboration des stratégies de coexistence interethniques (unité nationale, paix, protection des minorités sociales et ethniques)</li> </ul>	<p><b>Réalités tribales et ethniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mauvaise gestion des réalités ethniques comme obstacle à l'émergence d'un État-nation et du développement (système des quotas régionaux, épuration ethnique, débats sur la nationalité, etc.)</li> <li>-Plaidoyer en faveur d'une approche globale (promotion d'un partenariat dans la diversité et respect des spécificités régionales et locales).</li> </ul>



		<b>Tableau 2.15. (suite)</b>  (auto perception, image de soi, vieux stéréotypes réactualisés [labélisation ethnique] et moderne [associations ethniques, politiques, sectaires.]		
--	--	---	--	--

### 2.2.5 Un exemple québécois de communauté de partage et de création des savoirs

Nous terminons cette revue de littérature sur l'interculturel par une étude empirique portant sur une expérience québécoise qui rejoint notre démarche, notamment en ce qui concerne la nécessité pour tous les acteurs impliqués dans une interaction de prendre conscience de la dimension relative à la valorisation et la reconnaissance des savoirs locaux, mais aussi leur création (Brassard, 2001)

Dans son étude, Brassard affirme que «les savoirs collectifs locaux peuvent être un outil de développement pour les petites communautés dans la mesure où ils sont reconnus et valorisés par les acteurs locaux eux-mêmes, comme par les acteurs supra-locaux.»

Cette vision de choses rencontre la préoccupation des CNONGD et CRONGD de la RDC notamment quand, lors des enquêtes sur le terrain, ils donnent priorité à la partie relative aux éléments du contexte socioculturel local plutôt qu'aux aspects se rapportant au management et à ses pratiques dans les interventions des OCI du Nord au Sud.

L'auteur dans sa démarche vise à «favoriser l'expression, par les acteurs locaux, de leurs spécificités; réunir les conditions pour que les acteurs locaux se réapproprient [...] leurs savoirs construits.»

Dans cette recherche empirique, Brassard a voulu faire prendre conscience au groupe qui a fait l'objet de ses recherches qu'ils étaient porteurs, détenteurs de connaissances implicites relatives «aux façons de faire et aux manières d'être» construites ensemble tout au long de leur histoire, en rapport avec leur espace vital collectif partagé, ce qui leur a permis d'élaborer des «stratégies particulières», et qu'ils étaient invités à les faire connaître en vue de leur reconnaissance et de leur valorisation. (p.6-18)

Nous reprenons dans le tableau 2.16 les éléments essentiels de sa contribution.

Tableau 2.16 Expérience québécoise sur la valorisation et la reconnaissance des savoirs locaux (Étude empirique)

Auteure	Principales contributions	Observation
Brassard (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessité pour tous les acteurs impliqués dans une interaction interculturelle de prendre conscience de la dimension «valorisation et reconnaissance des savoirs locaux et leur création».</li> <li>-Lien entre culture et développement (savoirs collectifs comme outils)</li> <li>-Plaidoyer pour la prise en compte par les acteurs du Nord de la dimension socioculturelle dans leurs actions (signes, symboles, valeurs, savoir-faire)</li> <li>-Importance d'inscrire le développement local dans une stratégie de lutte et de défense d'un mode de vie composé des savoirs locaux (savoir-faire, savoir-être, connaissances, etc.) dans un espace de vie (identité culturelle avec le sentiment d'appartenance à un territoire).</li> <li>-Nécessité pour des acteurs impliqués dans un projet collectif de se positionner dans leurs relations avec les autres parties prenantes (État, instances économiques, politiques et supra locales comme l'église, etc.)</li> <li>-Savoirs collectifs comme «capacités construites et à construire» par les membres de la communauté eux-mêmes; un potentiel de mobilisation et d'orientation des projets communs vers l'avenir.</li> <li>-Importance de la prise de conscience par les acteurs eux-mêmes comme détenteurs d'un savoir, référence et outil d'action pour leur communauté et vis-à-vis de leurs partenaires internes et extérieurs.</li> <li>-Savoirs collectifs : à définir selon deux approches qui, selon elle, sont complémentaires en cette matière, <i>l'approche anthropologique</i> (Moraes-Gomes, 1993; Studley, 1998; Conférence Circumpolaire, 1993), mais aussi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'auteur affirme que la reconnaissance et la valorisation par les acteurs locaux eux-mêmes ainsi que par les acteurs supra-locaux (les autres parties prenantes) des savoirs collectifs constituent des préalables pour le développement.</li> <li>-Pour Brassard, l'espace de vie est un lieu de production de sens (représentations des acteurs, relations interindividuelles, etc.) cf. Beaudry et Dionne (1998)</li> <li>-La mémoire collective est considérée par elle comme un patrimoine socioculturel naturel et socioéconomique, base de la construction de l'identité historique et patrimoniale de la communauté (ensemble des savoirs : valeurs, sens, représentations).</li> <li>-L'État devrait, selon elle, jouer le «rôle d'accompagnateur» du développement et non «dispensateur», gestionnaire ou entrepreneur, à l'instar de la «Révolution tranquille» connue par le Québec.</li> </ul>

	<p><b>Tableau 2.16 Expérience québécoise sur la valorisation et la reconnaissance des savoirs locaux (Étude empirique) suite</b></p> <p>d'après <i>l'approche à l'intervention sociale ou à l'éducation conscientisante</i> (Zuniga, 1981, 1986, 1997; Freire, 1978, 1977; Ndionne et al., 1993) <b>Voir tableaux en annexe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Remise en cause des modèles d'intervention au Sud importés du Nord</li> <li>-Nécessité pour des expatriés agissant au Sud de «faire un travail sur soi» (élaboration des «stratégies identitaires», changer eux-mêmes d'abord afin d'aider les autres à suivre leur propre voie) (Ndionne et al., 1993)</li> <li>-Prise en compte des significations codes et sens des choses dans la définition des concepts considérés comme universels (exclusion, pauvreté, etc.) (Ndionne et al., 1993)</li> <li>- Éléments marquants de sa définition des savoirs collectifs locaux : ancrage territorial, singularité de la culture locale, particularité des formes de gestion et d'usage de l'environnement naturel par ses occupants, la mémoire collective.</li> </ul>	<p>-Selon l'auteure, le développement endogène est fonction de la capacité d'une communauté à valoriser ses savoirs locaux construits collectivement, à les reconnaître et à les concrétiser par des actions dans leur espace commun de vie.</p> <p>Préalable : voir les choses autrement, c'est-à-dire, lire la réalité sociale et économique autrement (renouvellement et actualisation de la vision des choses) dans un contexte en mutation.</p>
--	---	--

### **2.3 Les organisations non gouvernementales (ONG) : bref aperçu**

L'évolution fulgurante des ONG du Nord remonte au début des années mille neuf cent quatre-vingt-dix et coïncide avec les bouleversements d'ordre politique dans les pays du Sud, mais aussi suite aux résultats mitigés de l'aide internationale, quatre décennies après son lancement par l'ONU (ACDI, 2003, 2009; PNUD, 2005; OCDE, 2001, 2007).

Au Canada, les OCI actuels ont vu le jour dans les années mille neuf cent cinquante dans le cadre des missions chrétiennes et du bénévolat. Ils se sont transformés avec le temps, notamment dans les années mille neuf cent soixante, se structurant en même temps et progressivement que le mouvement coopératif.

Aujourd'hui, les OCI qui agissent en international se sont regroupés dans des coordinations, au niveau fédéral au sein du Conseil Canadien de Coopération internationale (CCCI) et, pour les ONG québécoises dans une coordination dénommée Association québécoise des organismes de Coopération internationale (AQOCI) (AQOCI, 2006 ; CCCI, 2005).

S'agissant des ONGD du Sud, pour le cas particulier de la RDC, leur émergence se situe au début des années quatre-vingt-dix. En effet, avec le vent de la démocratisation, plusieurs associations et groupements se sont rassemblés pour former « la société civile », considérée comme interlocuteur privilégié des pouvoirs publics.

Cette terminologie étant floue et ambiguë, et vu le caractère et la nature diversifiés des activités des membres, les organisations engagées dans des actions de développement ont décidé la création de leur propre coordination, appelée Conseil National des ONG de Développement du Congo, en abrégé CNONGD. Cette coordination a ensuite érigé des représentations dans les onze provinces (régions) du Congo, appelés Conseils régionaux des ONG de Développement, CRONGD en sigle.

C'est cette instance qui actuellement est considérée comme le point focal des ONG de développement du Congo et qui assure en même temps la représentation et la coordination



des ONG engagées dans les interventions sur le terrain, tant sur au niveau national qu'international (cf. Statuts du CNONGD, Programme 2007-2009 et enquête auprès du CNONGD et des CRONGD).

### 2.3.1 État de la question

A part quelques études axées sur les questions liées aux relations internationales et de plus en plus sur l'économie sociale et solidaire; recherches au sein desquelles sont abordées les organisations non gouvernementales (ONG), notamment en ce qui concerne les actions, une littérature scientifique spécifique sur ces organisations est rare. Afin d'avoir des informations diversifiées sur la question, nous nous sommes référé à plusieurs écrits croisés.

Plusieurs sources situent l'origine des ONG avec la promulgation de la Charte des Nations-Unies de 1945 qui s'y réfère expressément à son article 11 (Gazano, 2000 ; Rubio, 2002), reconnaissant ainsi officiellement leur existence, bien que celle-ci remonte au XVIIIème siècle (Rubio, 2002). D'autre part sa dénomination générique, ONG'', ne fait pas l'unanimité, vu que sa définition varie selon les auteurs. Cependant, bien souvent un consensus se dégage autour des éléments qui la caractérisent.

Pour Gazano, une ONG «est une association de personnes physiques ou morales privée, de différentes nationalités, internationale par sa structure, ses fonctions et son action, dépourvue de tout but lucratif. Elle relève du droit national de l'État où elle a établi son siège.» (Gazano, p.52).

Laroche (1998) regroupe le ONG en quatre grandes catégories :

- (1). les organisations corporatives, axées sur la défense des intérêts de leurs membres au sein d'institutions spécialisées comme la FAO, l'OMS ou le Bureau International du Travail (BIT) ;
- (2). les organisations techniques telles que la Commission internationale de protection radiologique ;

- (3). les organisations sociales et humanitaires comme Amnesty International, le Comité International de la Croix Rouge (CICR), Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde ou Green Peace et enfin
- (4). les organisations savantes comme l'Institut du Droit International, la Fondation Carnégie ou le Mouvement Pugwash (Laroche, 1998, in Gazano, p.53)

L'appréciation sur l'influence des ONG est cependant mitigée. Certains auteurs, comme Laroche leur reconnaissent «un rôle considérable dans les politiques internationales», tandis que d'autres comme D. Collard le considèrent plutôt comme un «rôle diffus et modeste» (Collard, 1999, dans Gazano, op.cit.53)

Rosselet (2003) dans sa contribution indique que «le concept "ONG" recouvre diverses activités : certaines ONG (locales, nationales ou internationales) offrent (si elles sont à but non lucratif) ou vendent des services ou des "prestations". D'autres ont une fonction de "lobbying", c'est-à-dire qu'elles défendent des intérêts en faisant pression sur des parlementaires et n'ont généralement pas d'activités sur le terrain.» (p.9)

Tshamala Malundu (1997) situe les ONG au Congo/Zaïre au sein de la société civile sous forme de "structures intégrées".

Il les définit comme « des associations de personnes, des groupes de solidarité pour la promotion du développement [...] [et qui] visent avant tout, l'utilité sociale.» (p.276)

Se référant aux Nations Unies d'où les ONG tirent leur dénomination, Tshamala Malundu classe les ONG en quatre catégories :

- (1) les ONG de financement (d'origine confessionnelle, non confessionnelle, "nationale ou "régionale");
- (2) les ONG d'intervention sur terrain ou d'appui (dans les domaines de la formation, de l'environnement, etc.);
- (3) les ONG professionnelles;

- (4) les ONG de base (cas de regroupement des paysans dans des fédérations régionales). (p.276-277)

Pour le cas de la RDC, l'auteur indique que l'action des ONG s'étend à tous les groupes ethniques et ceux qui sont à la tête de ces ONG sont d'abord "animateurs", "catalyseurs", loin de toute considération d'ordre politique (comme leader).

Leurs relations avec les structures étatiques sont, selon le même auteur, d'ordre purement complémentaire, leur mission prioritaire étant d'initier des actions susceptibles «d'aider les population à réfléchir, à analyser les problèmes et à prendre les responsabilités qui sont les leurs.» (p.277)

Parmi les griefs et les faiblesses des ONG en RDC, l'auteur épingle notamment (1) le comportement "dictatorial", des animateurs; (2) la mauvaise gestion des moyens financiers; (3) "les conflits externes et internes" et (4) la constance d'une très forte dépendance de l'étranger. (p.277)

Par ailleurs, Youssofzai (2000, 2003) dans ses recherches théoriques et empiriques sur le management stratégique des OBNL-NPO (revue de la littérature théorique sur les NPO, 2000 ; revue critique de la littérature empirique sur les NPO, 2000 et thèse de doctorat, 2003), met dans l'espace cognitif des OCI-ONGD des éléments susceptibles d'éclairer le chercheur tant sur les plans épistémologique, théorique, morphologique qu'empirique.

Une autre contribution est celle d'Audet et al. (2008) sur l'aide canadienne au développement qui nous fournit des informations sur la définition des concepts habituellement employés dans le monde de « la société civile » du Nord et du Sud.

Une série d'autres études consultées faites dans le cadre du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), nous permet de disposer d'une masse d'informations théoriques, conceptuelles et empiriques sur les OCI – ONGD du Nord et du Sud, à travers leurs recherches sur l'économie sociale, dont les OCI-ONGD sont une des composantes comme

organismes à but non lucratif (OBNL) (Favreau et Fréchette, 2002a, 2002b; Favreau 2000, 2003, 2007, 2008 ; Van Kemenade et Favreau, 2001 ; Comeau, 1996 et D'Amour et Malo, 1999).

D'autre part, des données recueillies dans des ouvrages collectifs ou encore sur quelques travaux de fin d'études réalisés sur les organisations de l'économie sociale, en particulier sur les OBNL, soit au niveau du M. SC. ou encore celui du MBA-Recherche, nous fournissent des renseignements intéressants.

Il s'agit, entre autres, pour les travaux de fin d'études, de "La stratégie et la performance des OBNL (Lopez, 2008) ; "La gestion des organisations de l'économie sociale" (Andion, 1998), "La gouvernance dans les OBNL" (Bertrand, 2004), "Mobilisation et performance dans les OBNL" (Desnoyer, 2003) et "La personnalité des OBNL caritatifs" (Marion, 2008).

Enfin, le « Séminaire sur la gestion des coopératives et les entreprises d'économie sociale »(1998) ainsi que le recueil de textes relatif à ce séminaire, constituent une documentation riche et diversifiée aussi bien sur les OBNL que sur l'ensemble des composantes de l'économie sociale (coopératives, mutualités, etc.) qui leur sert de « parapluie » (Bouchard, M.-J., UQAM, session d'hiver 1998).

Toujours dans le souci de diversifier nos références sur l'objet de notre étude, nous avons consulté, outre les références susmentionnées, des données provenant des thèses déposées et défendues dans des domaines connexes au nôtre dans plusieurs universités canadiennes, telle que la thèse de Brassard, Marie-Joëlle (2001) portant sur "La valorisation et la reconnaissance des savoirs collectifs locaux comme outil de transformation sociale pour les petites communautés".

L'apport de cette recherche nous a été utile dans le cadre des ONG surtout en ce qui concerne les informations sur le concept de « communauté », mais aussi comme référence, notamment

au niveau du modèle de création, de valorisation et de reconnaissance des savoirs collectifs locaux au Québec, qui est le siège des OCI qui ont fait l'objet de notre étude.

### 2.3.2 Évolutions récentes

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, le rôle des ONG s'est accru et fait d'elles de plus en plus des acteurs incontournables, que ce soit sur le plan multilatéral (au sein des organisations internationales), soit bilatéral (comme canaux dans le mécanisme de l'aide internationale), soit privée (comme composante de la société civile). (AQOCI, 2006; CCIC, 2005)

Rosselet (2003) dans une de ses études, met en effet en exergue l'importance grandissante que prennent de plus en plus les ONG ces dernières années dans les interventions sur le terrain dans le cadre du développement, que ce soit au Nord ou au Sud, notamment leur participation dans les rencontres de grande envergure dans les institutions internationales.

La légitimité dont elles jouissent, selon elle, les crédibilise, accroît leur pouvoir d'action, notamment dans la mise en œuvre des "stratégies de développement" et leur donne le statut d'"intermédiaires" entre les bailleurs de fonds internationaux et les bénéficiaires locaux du Sud.

Leur connaissance des pays du Sud fait qu'«elles sont considérées tantôt comme des "passerelles" entre les différentes cultures, tantôt comme une "source" de connaissance et d'information du terrain, permettant le dialogue entre les dirigeants, les partenaires et les populations concernées par un projet ou une stratégie de développement.» (p.9)

À propos des ONG, Olivier de Sardan (2001) déclare que « [leur] fonction d'intermédiation est centrale et s'effectue à tous les niveaux, depuis les arènes internationales jusqu'aux sociétés locales.» L'auteur ajoute qu'« [on] doit d'ailleurs plutôt penser à des chaînes d'intermédiation (ou de filières) plutôt qu'à des médiations uniques et autonomes.» (cité dans Rosselet, 2003, p. 9)



Rosselet (2003), citant le cas de la Suisse, souligne l'accroissement numérique et l'importance que prend le "groupe des ONG", bien que sans homogénéité. Il y a en effet à son sein, selon l'auteur, une hétérogénéité de "manières d'agir et de penser" de même qu'une "diversité de taille" des organisations qui le composent le groupe.

L'auteur fait également ressortir les divergences en ce qui concerne la vision de ces organisations, notamment concernant les liens vis-à-vis des pouvoirs publics. Les organisations qui préfèrent garder leur autonomie vis-à-vis de l'État ont généralement une structure réduite avec des moyens financiers modestes, tandis que d'autres entretiennent des rapports d'ordre financier et politique importants qui leur permettent d'accéder à des moyens conséquents en termes «des fonds, des subsides ou des mandats». Comme bailleur de fonds, le gouvernement devient ainsi «une source principale de financement.» (p.9)

Le constat de Rosselet est qu'au fil du temps, ces ONG se sont réapproprié le discours des entreprises et des arguments du management. En effet, il y a quelques années, se défendant de mettre l'accent sur le profit selon l'"optique" du marché, les ONG se réclamaient de l'"autre logique", la logique "non marchande" à contrecourant de «celle du marché, du monde des entreprises et de la concurrence». (p.59)

Le discours a changé ces dernières années, selon l'auteur. Elle justifie cela par "les pressions économiques et politiques" qui ont fini par avoir raison des ONG, les convainquant qu'il était possible qu'elles fonctionnent sous forme d'entreprises sans pécher contre leurs valeurs (conception et pratique sociales et humaines). <sup>7</sup>(p.59)

Navarro -Flores (2006) qui, dans un effort de conceptualisation des rapports de pouvoir entre les acteurs de la coopération internationale, dont les ONGD du Nord et du Sud, a apporté une contribution de qualité sur les plans épistémologique, théorique, conceptuel et empirique sur les OCI et les ONGD du Sud. L'auteur inscrit la place des OCI et des ONGD dans le cadre de la coopération au développement; l'évolution de leur rôle étant liée aux efforts déployés

---

<sup>7</sup> Les quatre grandes catégories d'organisation de l'économie sociale et solidaire mentionnées plus loin dans ce travail résument les principaux éléments argumentaires. (Lévesque, 2003)

par les organisations du système des Nations Unies dans le cadre des décennies dites du développement lancées dans les années 60 (Navarro, 2006, p. 5).

Rubio (2002) constate par ailleurs que la médiatisation de plus en plus considérable des ONG et les moyens énormes dont elles disposent leur confèrent désormais un réel pouvoir, notamment par rapport à l'État. Elles deviennent ainsi des acteurs à part entière de la mondialisation (Rubio, 2002; Rosselet, 2003)

Le rôle de plus en plus grandissant des ONG pose cependant des questions, notamment en ce qui concerne les actions qu'elles mettent en œuvre dans les pays du Sud, leurs moyens d'action, leurs rôles et leur légitimité, vu leur partenariat, entre autres avec les entreprises privées et le secteur public (Rubio, 2002; Rosselet, 2003.)

Poncelet (1994), dans sa démarche visant la prise en compte de la dimension culturelle du développement dans les projets, tout en reconnaissant l'acquisition par les ONG d'une « nouvelle sensibilité culturelle » en incorporant de plusieurs manières les aspects culturels du développement dans leurs interventions, estime que dans l'ensemble, la plupart des ONG du Nord ne semblent pas avoir produit ou enrichi de manière décisive les différentes problématiques autour du thème « culture et développement » (p.91)

Cependant, en dépit des interrogations sur le rôle et l'influence des ONG, plusieurs acteurs, comme Robert (2004) leur accordent le bénéfice du doute et pensent qu'elles constituent une voie alternative, vu leur indépendance d'action mais aussi leurs rapports avec les ONG locales du Sud. Robert les considère comme des acteurs sur qui on doit compter (Robert, 2004, p.18)

### **2.3.3 Les organisations non gouvernementales et le management des compétences interculturelles**

Dans le contexte de notre étude, pratiquement toute la littérature passée au crible, que ce soit sur le management ou sur l'interculturel, porte sur l'entreprise en tant qu'organisation. C'est

ce qui nous a poussé à nous poser la question de savoir si cela était aussi applicable aux organisations de type associatif.

Les travaux d'Alriq (2010) nous ont donné quelques éléments de réponse. À la lumière des recherches empiriques réalisées en France par l'auteur sur les possibilités de la mise en place d'une démarche *Knowledge Management (KM)*, il s'avère que son unité d'analyse que sont les associations professionnelles d'entreprise (APE), sont constituées sous la même forme juridique que les OCI canadiens et les ONGD de la RDC qui font l'objet de notre étude. Ils ont en outre des structures de fonctionnement et de gestion similaires (organisation en réseaux de membres, entre autres).

Sans vouloir anticiper sur les résultats de nos recherches empiriques, il nous semble donc qu'à la lumière des conclusions auxquelles ont abouti les travaux d'Alriq, comme les associations professionnelles d'entreprise, qui ont fait l'objet de ses recherches, les OCI canadiens et les ONGD du Congo peuvent bien être considérés comme des ''communautés de partage et de création des savoirs'' à l'instar d'autres organisations de type associatif, et donc un milieu propice de mise en œuvre de management des compétences interculturelles.

Par ailleurs, la forme organisationnelle de certains OCI québécois qui font l'objet de nos travaux (forme mondiale) et les évolutions récentes du monde des ONG en témoignent, tel que l'indiquent quelques-uns des écrits consultés (Rosselet, 2003; Robert, 2004; Poncelet, 1994; Navarro – Flores, 2004, 2006 et 2009; Rubio, 2002; Olivier de Sardan, 2001).

### **Identification d'une opportunité de contribution personnelle**

Les apports respectifs des auteurs passés en revue mettent à notre disposition un corpus de connaissances assez éloquent sur la problématique qui nous préoccupe, à savoir les interactions interculturelles entre les OCI du Nord et les ONGD du Sud.

Dès le départ, nous avons inscrit notre démarche dans l'approche constructiviste (Piaget, 1967) et l'optique de la divergence dont sont d'ailleurs imprégnés plusieurs travaux (Davel et al., 2009; d'Iribarne, 1989, 1998, 2003, etc.)

En ce qui concerne les aspects managériaux, une analyse documentaire comparée et croisée nous a permis de nous informer sur les différentes perspectives en gestion depuis les classiques jusqu'aux tendances actuelles.

Un éclairage nous a également été donné sur l'interculturel sous différents angles : sociologique, anthropologique, ethnologique, interactionniste, phénoménologique, socio-historique, comparative, socio-anthropologique, etc. Nous nous sommes lancé dans cet exercice tout en veillant à ne pas trop nous éloigner du cadre des sciences de la gestion dans lequel nous plaçons notre étude.

Par souci de triangulation de méthodes, de théories mais aussi de données, nous nous sommes efforcé de nous informer sur les écrits produits sur les contextes de nos recherches, respectivement sur le Québec, l'Afrique en général et la RDC en particulier; productions touchant aussi bien les aspects managériaux (pour l'Afrique particulièrement) que le domaine de l'Interculturel.

Dans le même ordre d'idées, ayant fait le constat que la plupart des écrits passés en revue portaient sur l'entreprise comme organisation, nous avons cherché à savoir s'il était possible et pertinent de les appliquer dans le cadre des organisations de type associatif; organisations sur lesquelles un certain nombre d'informations ont été recueillies sur leurs origines et leur évolution.

Il nous a également été donné de consulter des documents nous permettant d'avoir une idée sur le lien éventuel entre le management, l'interculturel et le développement local, secteur dans lequel s'inscrivent les interactions entre les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud.

Toutes ces contributions nous ont fourni des outils d'analyse d'une richesse considérable et indéniable.

Cependant, nous constatons qu'aucune de ces études, aussi bien parmi celles portant sur le management et l'interculturel que parmi celles focalisant sur les organisations de type associatif au Nord comme au Sud, n'aborde les questions relatives à l'impact des interactions entre les organisations du Nord qui œuvrent en international et les organisations non gouvernementales de développement local au Sud sur les rapports entre les acteurs. En effet, aucune d'elles, à notre avis, ne traduit la relation qu'il pourrait y avoir entre les pratiques managériales, la prise en compte des compétences locales et le développement local, objectif prioritaire des interventions des OCI du Nord au Sud.

Nous pensons donc qu'une étude (théorique et empirique) sur ces dimensions méritait d'être menée afin d'essayer de donner un nouvel éclairage sur les aspects susmentionnés tant sur le plan théorique que pratique, mais aussi de mettre à disposition des pistes susceptibles de servir pour des travaux ultérieurs.

Voilà pourquoi nous partons des propositions suivantes :

- 1) La prise en compte des diversités culturelles aux niveaux local, régional (provincial) et national dans les interactions entre les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud joue un rôle déterminant dans la légitimation, l'appropriation (intérieurisation) des compétences locales. Elle permet de donner un sens aux actions à mettre en œuvre (interventions internes ou externes), sur base des modes de gestion appropriés élaborés en référence aux compétences et aux contingences locales, en vue de la réalisation d'un projet commun des groupes ciblés partageant une aire culturelle commune (espace de vie, territoire).
- 2) La pérennisation de ces compétences locales est garantie par un processus permanent d'actualisation, d'adaptation et de création d'autres savoirs locaux en vue de leur partage et de leur dépôt (conservation) dans la mémoire **collective** du groupe ou



communauté considéré(e) (savoirs implicites) et dans les infrastructures ad hoc (codification des savoirs explicites par et dans des outils de gestion).

L'objet de notre étude est d'examiner l'influence que peut avoir la légitimation (la reconnaissance et la valorisation) des compétences culturelles locales (régionales [provinciales] et nationales) dans les interactions interculturelles entre les acteurs du Nord et leurs partenaires du Sud intervenant dans le cadre des organisations de type associatif.

À la fin de ce travail, nous espérons pouvoir répondre aux questions que nous nous sommes posé en nous lançant dans cette recherche en nous appuyant sur les apports théoriques mis à notre disposition par les différents auteurs lus, complétés par les résultats des recherches empiriques auxquels nous avons abouti auprès des OCI du Nord et des ONGD locales du Sud.

Nous pensons finalement arriver à mieux appréhender les échanges interculturels que nous avons observés, à mieux percevoir les différences ou les dissonances qui se dégagent lors de ces interactions, afin de procéder à leur falsification et parvenir ainsi à les comprendre et à les expliquer.

## **CHAPITRE III :**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

#### **3.1. Méthodologie de recherche**

Le cadre méthodologique nous permet de mettre en relation le cadre conceptuel et le cadre empirique (Langley, 2008). La problématique que nous abordons dans notre étude requiert des investigations effectuées dans les deux environnements au sein desquels évoluent les acteurs impliqués, à savoir au Canada (Québec) pour les OCI et en RDC pour les ONGD.

##### **3.1.1 Stratégie de recherche**

Nous avons opté pour une étude de cas multiples, c'est-à-dire trois cas. Les données ont été recueillies au Québec par des interviews auprès des organismes à but non lucratif québécois qui ont été retenus, tous membres de l'Association Québécoise des Organismes de Coopération internationale (AQOCI, 2006).

Au départ du choix des organismes québécois, figure la vocation d'entraide qui caractérise le Québec et son implication dans les actions de coopération internationale depuis plus de quatre décennies maintenant (Navarro, 2006, 2009, Enquête auprès des OCI du Québec, Sites Internet des OCI du Québec).

Un second élément est le fait que ces OCI membres d'AQOCI qui mènent leurs actions sur le plan international, et qui sont parties prenantes au processus susmentionné, occupent de plus en plus une place de choix dans le domaine de l'aide internationale (Rosset, 2003 ; Navarro, 2006, 2009). Ils jouent à la fois le rôle d'intermédiaires des organismes partenaires du Sud et

des bailleurs de fonds du Nord, et mènent tous des actions de coopération en Afrique subsaharienne, en particulier en République démocratique du Congo.

Ces OCI, bien que complémentaires, sont différents, aussi bien en ce qui concerne leurs origines, leur envergure, leurs modes de financement, la manière dont ils fonctionnent, la démarche suivie sur le terrain, voire leur logique d'intervention. Nous présentons plus loin dans ce travail chacun des OCI.

D'autres enquêtes ont été menées auprès d'ONGD du Sud, membres du Conseil National des ONG de Développement en RDC (CNONGD). Ces ONGD sont les coordinations provinciales (régionales) des ONGD locales implantées dans les lieux d'intervention des OCI québécois.

L'option portée sur le Congo se justifie par le fait que ce pays aux dimensions continentales permet, par sa diversité, pour des raisons sociopolitiques et géopolitiques, le dédoublement des réalités. En effet, la situation qui prévaut à l'ouest de ce pays est plus proche de celle que connaissent certains pays voisins de l'Afrique centrale comme le Congo Brazzaville, le Gabon et le Cameroun, ou de l'Afrique de l'ouest comme le Sénégal et le Bénin. Alors que les réalités dans la partie Est du Congo est plus comparable à celles du Rwanda et du Burundi, celle du Sud-Est à l'Afrique australe et celle du Nord-Est, à des pays comme l'Ouganda, le Soudan, etc.

Comme stratégies de théorisation, nous avons opté d'une part pour la "stratégie des lectures alternatives" en vue de confronter a priori les informations recueillies à plusieurs autres perspectives théoriques. D'autre part, la "stratégie narrative" nous a permis de gagner la confiance de nos répondants vu qu'au fur et à mesure du déroulement de l'entretien, nous avons pu gagner leur confiance et obtenir des données qui nous ont conduit à approfondir plusieurs des questions que nous nous sommes posé au départ (Langley, 1999).

Nous avons par ailleurs recouru à plusieurs approches. L'approche comparative nous a permis, à la lumière de la littérature pertinente consultée, de comparer les résultats auxquels

nous avons abouti au niveau des entretiens que nous avons eus aussi bien avec les OCI du Nord qu'avec les ONGD du Sud (Hofstede, 1987, 2001). Les approches historique, ethnologique et interprétative, nous ont été utiles en ce que notre étude porte sur l'analyse de cas. Ce qui rejoint la démarche d'Iribarne dans ses propres recherches (d'Iribarne, 1989, 1998, 2003).

Quant à l'approche interactionniste, elle nous a outillé au niveau de la problématique des malentendus ou déviations lors des interactions interculturelles, particulièrement au niveau des dissonances culturelles (Irrmann, 2009). L'approche phénoménologique nous a guidé pour la compréhension des interactions, de la réalité psychosociologique et des phénomènes que nous avons observés (Pierre, 2009).

Nous pensons en effet qu'en optant pour une étude de cas multiple, nous avons l'opportunité de mieux appréhender la manière dont les difficultés qui surgissent dans une rencontre entre une culture, celle des ONG du Sud, et une manière de gérer celle des OCI du Nord, à propos de leurs interventions sur le terrain d'action de leurs partenaires du Sud.

Une de nos préoccupations était de voir comment les partenaires concernés réagissent aux actions à mettre en œuvre en vue de comprendre le sens que donne chaque partie impliquée dans l'interaction auxdites actions.

Nous restreignons notre étude au niveau d'un nombre de cas limité, pour ne pas déborder des objectifs de notre recherche.

Le schéma de la recherche par étude de cas de P. d'Iribarne nous a été très utile dans la mesure où notre démarche se clarifiait au fur et à mesure du déroulement de nos enquêtes sur le terrain. En effet en partant d'une "analyse minutieuse de phénomènes locaux" au sein de notre unité de recherche au Nord comme au Sud, nous avons progressé vers une meilleure compréhension des "univers de sens" respectifs de ces organisations et de leurs perceptions sociales (d'Iribarne, 1998)

Les résultats des enquêtes ont été assez révélateurs à ce sujet aussi bien auprès des acteurs des OCI du Nord qu'auprès de ceux du Sud. (cf. Résultats des enquêtes).

Afin d'y arriver, bien que les questions posées aient été plus ou moins les mêmes, nous les avons adaptées aux contextes du Nord (pour les OCI canadiennes) et du Sud (pour les ONGD locales de la RDC) (Hofstede, 1987, 1994). Nous avons ainsi pu établir un lien entre les manières de penser, d'agir et de faire des uns et des autres et leur interprétation des situations auxquelles ils étaient confrontés (cf. Résultats des enquêtes)

### 3.1.2 Procédure de cueillette de données

Nous avons recouru à trois sources principales de données comme l'indique le tableau 3.1 ci-dessous.

**Tableau 3.1 Principales sources de données**

Sources	Type de données	Type d'informations
-Documents internes et sites Internet des OCI québécois et des ONGD locales de la RDC	Rapports et notes internes, études, compte rendus de rencontres.	Informations sur les objectifs, lignes de conduite, mécanismes, stratégies et rayons d'actions, nature d'interventions, contacts avec les partenaires, types de rapports, objet des échanges.
- Enquêtes	Enregistrement et notes issues des enquêtes, entretiens téléphoniques, échange de courriers électroniques.	Données collectées sur les interactions entre acteurs, informations sur le pays, régions, mises sur cassettes audio et sur fichiers informatiques.



	Tableau 3.1 (suite)	
<b>-Documentations diverses (cf. Revue de littérature)</b>	Articles scientifiques pertinents de base, rapports des organismes publics et privés, notes de cours et séminaires du programme de doctorat, ouvrages spécialisés, monographies, mémoires et thèses, etc.	Contributions théoriques, réflexions sur des expériences pratiques d'ailleurs, cadres de référence, études similaires ou des domaines connexes (théoriques et empiriques) menées dans d'autres contextes.

Nous nous sommes référé à des données externes en prenant soin de ne pas nous laisser influencer au préalable par les études antérieures proches de nos investigations, notamment en ce qui concerne aussi bien la culture québécoise que la culture congolaise.

P. d'Iribarne (1998), tout en reconnaissant la pertinence de se référer à des travaux antérieurs, met en effet en garde contre le danger de mener une étude sur une organisation en commençant par ce qui y a déjà été écrit de peur d'être influencé par des évidences (p.349).

L'auteur souligne également le manque d'études sur les formes particulières de régulation en place dans les entreprises dans "divers contextes nationaux", et l'absence de lien entre ces formes spécifiques de régulation et les "particularités d'une culture" (p.350)

Pour d'Iribarne, les données extérieures à celles obtenues par les enquêtes aident à la compréhension de celles-ci mais sont aussi révélatrices de l'origine de ce qui y est perçu comme des évidences, dans la mesure où on sort du contexte où elles sont considérées comme allant de soi, comme normales. La situation se clarifie donc au fur et à mesure de la progression de la recherche. (p.353)

La littérature existante nous a donné un certain éclairage sur les pistes à suivre grâce aux concepts et théories auxquels nous nous sommes référé. Par ailleurs, la combinaison des méthodes d'analyse (analyse en temps réel et analyse rétrospective, entrevues, enquête complémentaire, revue de la littérature, analyse des écrits pour confirmer) pour l'étude des cas multiples choisis (Leonard-Barton, 1990) a été faite de manière à augmenter la validité externe de nos investigations et d'éviter les biais (Yin, 2003).

Avec le corpus que nous avons constitué, qui comprend les données recueillies et les documents que nous avons analysés, nous espérons pouvoir répondre aux questions que nous nous sommes posé en entreprenant cette étude.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la collecte de données par entretiens a été faite auprès des répondants des ONG du Nord et du Sud. Nous avons en outre procédé à la triangulation de méthodes, de théories et de données afin de garantir la validité, la fiabilité et de permettre la comparabilité de notre étude (Miles et Huberman, 2003; Langley, 2008).

### **3.1.3 De la validité interne et externe de la recherche : Critères de qualité**

Compte tenu de l'objet, du cadre conceptuel et du cadre empirique de notre étude, nous avons choisi des méthodes d'analyse qui nous permettent, d'une part de mieux appréhender notre problématique mais aussi qui garantissent la "qualité" des informations à recueillir. Nous avons pour cela pris en compte un certain nombre de critères de qualité; l'objectif visé étant de nous assurer de "la validité" des données à collecter.

Patton (2003) parlant de "la construction sociale et des critères constructivistes" en termes de "cadres alternatifs de critères pour juger de la qualité et de la crédibilité de la recherche qualitative", indique que ces critères offrent plusieurs perspectives. Ce qui, selon l'auteur, encourage le dialogue parmi les différentes perspectives en présence.

En effet lorsque nous nous référons aux critères élaborés par Yin (2003), d'une part et Lincoln et Guba (1985) d'autre part, pour juger de la qualité d'une recherche, nous nous

rendons compte qu'il est possible de se référer à leurs perspectives respectives, à savoir la perspective positiviste (Yin, 2003, p. 33-39) et l'approche « constructiviste » (Lincoln et Guba, 1985).

Nous nous inspirons donc largement à la fois des quatre tests de Yin (validité construite, validité interne, validité externe et fiabilité) et des critères de Lincoln et Guba (*Trustworthiness criteria*) qui comprennent les quatre catégories développés par les auteurs, à savoir "la crédibilité", "la transférabilité", "la dépendabilité" et "la confirmabilité". Nous recourons à ces différents critères en prenant en compte la contribution de Patton (2003) à ce sujet.

L'un des atouts des critères de qualité choisis réside au fait qu'aussi bien chez Yin, Lincoln et Guba que chez Patton, on retrouve des critères de qualité utilisables pour juger la même réalité des choses avec les mêmes préoccupations, notamment le *Trustworthiness*, la validité interne, la validité externe, la triangulation, etc. Ces différents critères nous permettent donc de réduire la marge d'erreurs en les minimisant et d'essayer d'éviter du mieux qu'on peut, les risques des biais (Yin, 2003). Ce qui n'est pas toujours évident surtout lorsqu'on envisage de travailler sur un terrain plus ou moins connu, comme c'est le cas ici avec la RDC.

Nous sommes en effet conscient des points faibles qui pourraient survenir au niveau de la perception de cette réalité via ces critères et la signification donnée à certain des critères. C'est le cas de la triangulation. Patton parle de la "capture et du respect de perspectives multiples". Lincoln et Guba limitent la triangulation aux sources, méthodes et investigation et non aux théories (Lincoln et Guba, 1985, p. 307).

À notre niveau, dans le souci d'atteindre les objectifs de notre étude, nous nous sommes efforcé de prendre les dispositions qui nous ont permis d'utiliser à bon escient les critères auxquels nous recourons, en évitant ceux qui sont sujet à controverse.

Ainsi, nous avons procédé à la triangulation aussi bien des sources, des méthodes, des investigations que des théories, afin de croiser les entretiens avec d'autres méthodes d'analyse.

Par ailleurs, la combinaison des méthodes d'analyse (analyse en temps réel et analyse rétrospective) pour l'étude des cas multiples choisis (Leonard-Barton, 1990, Langley, 2008) nous a permis d'augmenter la validité externe de nos investigations et d'atténuer les effets du biais (Yin, 2003).

Les éléments présentés par les différents auteurs consultés sur la problématique du biais nous donnent un éclairage sur l'ampleur avec laquelle cette question se pose dans le domaine de la recherche.

Ils mettent à notre disposition, d'autre part, des outils qui nous permettent de nous prémunir contre les erreurs qui pourraient entacher nos recherches, s'agissant particulièrement de la partie qui est consacrée aux contacts et aux entretiens avec les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud.

### **3.1.4 Question du biais**

#### **3.1.4.1 Aperçu général sur les biais :**

Plusieurs auteurs consultés ont fait allusion à la problématique du biais d'une manière ou d'une autre, nous fournissant ainsi un certain nombre d'éléments sur l'une des questions les plus préoccupantes en analyse qualitative.

Par ailleurs, traiter d'une question aussi épineuse que celle des différences culturelles, que ce soit sur le plan national, organisationnel qu'international, n'est pas sans rappeler les distorsions qu'entraînent inmanquablement les contacts et les échanges entre les humains.

Les recherches qualitatives sont souvent confrontées au problème de biais suite au risque de subjectivité et d'erreurs quant à la qualité et la validité, soit au niveau du choix de l'échantillon, des données recueillies, des résultats obtenus des recherches empiriques, de l'élaboration du questionnaire (formulation des questions) ou encore à celui de son administration lors des entretiens.

Ce problème, qui peut se poser à différentes étapes de la recherche, est d'emblée difficile à prévenir et à éviter, en dépit de certaines précautions préconisées par des auteurs comme Yin (2003) (notamment au niveau de la validité du construit lors de la cueillette des données, de la validité interne, de la validité externe, de la fidélité, de la réplicabilité), Lincoln et Guba (1985) (entre autres concernant la crédibilité lors de la cueillette de données), etc. (Langley, 2008).

Dans une réflexion sur la question de biais, Poupart et al. (1997) affirment qu'on peut dégager trois types de biais, à savoir : (1) ceux liés au dispositif d'enquête (questionnaire) ; (2) ceux associés à la relation interviewer et interviewé et à leur statut respectif (coordonnateur/interviewer) et (3) ceux rattachés au contexte de l'enquête.

Royer et Zarlowski (2003) pour leur part parlent aussi de trois catégories de biais.

Il s'agit de : (1) la variable des estimations ; (2) des biais d'échantillonnage et (3) des biais non liés à l'échantillonnage.

#### **3.1.4.2 Débat autour du concept : Quelques références bibliographiques sur la question du biais en recherches qualitatives**

À la lumière des contributions respectives des auteurs passés en revue, nous pensons que les approches qui seraient les plus appropriées pour notre recherche sont celles qui nous offrent le plus de garantie possible quant à la validité, à la fidélité et à la fiabilité de nos investigations, à savoir :

- (1) la prise en compte du contexte dans lequel nos recherches sur le terrain se sont déroulées;
- (2) veiller à la sélection des répondants les plus qualifiés et les plus représentatifs pour nous permettre de recueillir les données qui soient les plus proches possibles de ce que nous avons voulu observer et enfin
- (3) la triangulation aussi bien des méthodes, des sources, des données, des informateurs que des théories, comme le soulignent si bien Langley et plusieurs



des auteurs étudiés dans le cadre de ce travail et qui ont fait des propositions dans ce sens sur cette question dans leurs recherches respectives. Nous avons tenu compte de tous ces apports dans notre démarche.

Nous résumons dans le tableau 3.2 les contributions respectives des auteurs qui se sont penchés sur cette question.

**Tableau 3.2** Causes potentielles et niveaux du biais

Auteurs	Années	Contributions
Podsakoff	2003	-Tenir compte du contexte (terrain) -Veiller à l'évaluation des résultats -Triangulation des méthodes (statistiques, contrôle)
Hofstede	1987 1994 2001	-Triangulation (méthodes multiples de mesures) -Établissement du questionnaire sur base de la culture locale du milieu d'interview.
Krishnani et Martin	2006	Recours à des procédures multiples (données de différentes sources)
Diallo et Thuillier	2004, 2005	Utilisation des échelles ordinales avec choix (Likert scales)
Chanlat	1984	-Toujours modéliser (théorisation des personnes concernées) -Cibler les personnes ayant une connaissance riche et variée de l'organisation.
Poupart et al.	1997	-Sélectionner les personnes interviewées en fonction des caractéristiques essentielles du groupe étudié -Tenir compte du contexte des entretiens

Hubert et Power	1985	<b>Tableau 3.2 (suite)</b> -Précautions face aux réponses inexactes ou biaisées (protection de données/sécurité pour l'organisation, impact sur la carrière de l'interviewé)
Langley	2008	Triangulation (multiplication des perspectives)

### 3.1.4 Considérations éthiques

Glesne (1992) affirme qu'il n'y a pas de solution aisée en matière d'éthique en recherche. Nous pensons en effet que les dispositions arrêtées et les précautions prises en vue de rassurer les participants aux entretiens auxquels nous avons procédé (engagement de confidentialité, entre autres) ne constituent que des garde-fous. Comme le dit l'auteur, elles servent à guider notre comportement en tant que chercheur mais n'excluent pas l'exposition de l'interviewer à un certain nombre de dilemmes souvent difficiles à surmonter.

Nous avons donc été attentifs aux différentes « balises » que Glesne met à notre disposition dans les interactions que nous avons eues avec nos répondants. Cela nous a permis d'éviter d'enfreindre les précautions requises dans l'exercice de notre rôle de chercheur.

Il s'agit, entre autres de l'exploitation et de l'utilisation des données recueillies, de l'impact que les informations collectées pouvaient avoir sur les personnes interrogées (divulcation des propos recueillis au risque de leur nuire, par exemple), les prises de positions ou expression d'émotion à la suite des informations obtenues sur l'une ou l'autre question au cours des entretiens, etc. (Glesne, 1992). C'est le cas par exemple de l'avis du répondant sur les relations avec certains partenaires du Sud ou encore sur leurs opinions personnelles par rapport à l'aide internationale (choc de cultures, contradictions au niveau des valeurs, etc.), à l'influence de la culture locale sur la gestion.

En effet, le fait d'aborder ces questions au début de chaque entretien a beaucoup facilité nos contacts et le déroulement de nos investigations auprès de nos répondants. Nous évoquons toutes ces questions dans les documents en annexe.

### **3.2 Terrain : Contexte (environnement) du déroulement de l'étude**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, quelle que soit sa forme, toute organisation évolue dans l'environnement ou le contexte d'un système qui s'articule en deux volets, à savoir un environnement externe (considérations externes) et un environnement interne (considérations particulières au système) (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 78).

Notons qu'aussi bien les OCI du Nord que leurs partenaires du Sud sont confrontés à différents types de contraintes, s'agissant notamment :

- 1) des allégeances à d'autres institutions (Cas de Développement et Paix qui est une création de l'église catholique),
- 2) des contradictions par rapport à ses lignes de conduite et à ses valeurs (par exemple, OXFAM/Québec face aux impératifs exigeant son implication directe dans les activités de plaidoyer sociopolitique comme membre de *La table de concertation* (cf. L'Entraide Missionnaire) à propos des dossiers RDC, la nécessité de la prise en compte des aspects religieux dans les interactions avec ses partenaires locaux, intervention directe sur le terrain sans associer les structures locales comme le CNONGD et les CRONGD qui pourtant fédèrent les ONGD locales bénéficiaires de ces interventions).
- 3) des positions à adopter vis-à-vis des bénéficiaires de l'appui d'un OCI québécois mais qui ne prennent pas leurs responsabilités (le cas vécu par *La Table de concertation* face à l'apathie de la société civile congolaise, par exemple, lors de son exclusion comme participant à la Commission électorale indépendante, CEI, aux élections de 2006) (cf. Résultats des entretiens, rapports des ONGD locales, sites des OCI du Nord).

Bref, il y a une préoccupation quasi permanente de chercher à équilibrer les forces en opposition au niveau de ces contraintes et contradictions et les actions qui permettent la réalisation des objectifs définis au départ.

### **3.2.1 Au Québec**

Les OCI sélectionnés sont tous implantés à Montréal et sont membres d'une même coordination, l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale, AQOCI en sigle.

Comme tous les organismes à but non lucratif au Canada, ils ont le mode de propriété privé. Et, par leur statut d'organisations juridiques, ils exercent leurs activités sur base de la Loi sur les compagnies, au niveau de la province (du Québec pour notre unité de recherche) ou encore de la Loi canadienne sur les corporations, pour ce qui est du niveau national (fédéral) (Bédard et Miller, 2003, p. 285)

Les trois OCI du Nord choisis, bien que membres d'une même coordination, sont différents à plusieurs égards, entre autres au niveau de leurs origines, de leurs valeurs, et de la nature de leurs interventions. Nous les présentons avec plus de détail à l'Annexe A.6.

Comme l'indique le tableau Annexe A.6:

- 1) L'un des OCI, "OXFAM/Québec", est laïc et est issu du milieu universitaire non confessionnel, non partisan et membre d'un réseau international (site Internet OXFAM/QC et entretiens).
- 2) Le second, "DÉVELOPPEMENT ET PAIX" et
- 3) Le troisième, "L'ENTRAIDE MISSIONNAIRE, EMI" sont d'origine confessionnel, mais avec des parcours, des groupes cibles et des méthodes d'approches différents.

En effet, "DÉVELOPPEMENT ET PAIX" est confessionnel et appartient à un vaste réseau confessionnel international (site Internet Développement et Paix et entretiens),

tandis que "L'ENTRAIDE MISSIONNAIRE, EMI," bien que d'origine confessionnelle, a un caractère plutôt intercommunautaire soutenu par des instituts religieux et des regroupements laïcs du Canada francophone (site Internet EMI et entretiens).

Malgré leurs spécificités, ces OCI travaillent en complémentarité dans certaines de leurs actions, surtout au Canada, s'agissant notamment des activités relatives à l'information, à la sensibilisation et au plaidoyer politique au niveau fédéral (Ottawa), par l'entremise d'un groupe, «la Table de concertation sur la Région des Grands Lacs d'Afrique»<sup>8</sup>, dont "L'Entraide Missionnaire (EMI)" est l'initiatrice et dont elle assure la coordination (Site Internet EMI, entretiens).

Cette plate-forme, qui est reconnue officiellement comme entité par le Ministère des Affaires Étrangères du Canada, mène des actions d'information, de sensibilisation et de plaidoyer dans la région des Grands Lacs d'Afrique, en particulier en RDC, depuis des décennies.

La Table de concertation sur la Région des Grands Lacs d'Afrique agit conformément à l'engagement du Canada pour la paix en RDC, et y intervient régulièrement durant les années de crise politique dans ce pays pour faciliter des négociations de paix, accompagner le gouvernement de transition, venir en aide aux victimes, en particulier les femmes qui ont subi des violences sexuelles.

Elle assure jusqu'à ce jour la coordination des initiatives du Groupe des pays amis et des envoyés spéciaux à la Conférence internationale sur la Région des Grands Lacs (Entretien avec Denis Tougas).

La sélection des trois OCI a été faite sur base de leur rayon d'action en RDC.

---

<sup>8</sup> «La Table de concertation sur la Région des Grands Lacs » compte huit membres, à savoir Les Amitiés Canada-Rwanda, Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), Développement et Paix, Droits et Démocratie, Kairos-Initiative oecuménique canadiennes pour la justice, L'Entraide Missionnaire, Oxfam-Québec et Terre sans Frontières.



### 3.2.2 En République démocratique du Congo

Avec une étendue de 2.345.000 km<sup>2</sup>, vaste comme quatre-vingt fois la Belgique, cinq fois la France, douze fois la Suisse et environ l'ensemble des pays de l'Europe occidentale réunis, la RDC est un pays aux dimensions d'un sous-continent.

Sa tradition de l'ouverture vers le monde offre beaucoup d'opportunités d'intervention par l'extérieur, notamment au niveau des organismes de bienfaisance ou humanitaires, vu le contexte sociopolitique particulièrement perturbé que ce pays connaît depuis son accession à l'indépendance en juin 1960.

Généralement, sauf exceptions rares, l'appui venant de l'étranger en faveur des populations, dans le cadre de l'aide humanitaire et de la coopération internationale, passe par les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), regroupées en coordinations nationales et en coordinations provinciales, en collaboration avec d'autres acteurs locaux, comme les services étatiques, l'église, ou encore avec la collaboration des partenaires étrangers intervenant dans les mêmes secteurs. (Entretiens, sites Internet des OCI, Rapports du CNONG/RDC)

Les organisations non gouvernementales en RDC sont des structures qui font partie intégrante de la société civile du pays.

En effet, depuis le début des années 1990 avec le vent de la démocratisation, la société civile congolaise s'est organisée et structurée, avec en son sein des coordinations fédérant plusieurs ONG de développement. Le Conseil National des ONGD de Développement de la RDC, CNONGD en sigle, fédération représentative du regroupement d'ONGD en coordination nationale et en coordinations provinciales est le point focal de ce réseau au niveau de la société civile congolaise. Il compte près de 580 ONGD locales à travers les onze provinces du pays, dont la Capitale Kinshasa, Ville-province et siège de la coordination nationale (cf. Rapport d'activités et enquêtes auprès du CNONGD, des CRONGD et des OCI du Nord).

Comme nous l'avons mentionné dans le bref aperçu fait sur les ONG, on peut distinguer quatre types d'ONG en RDC, à savoir :

- 1) les ONG de financement (confessionnelles ou non, nationales ou régionales);
- 2) les ONG d'intervention sur le terrain ou d'appui (spécialisées en interventions de nature différente, tels la formation, l'environnement, etc.);
- 3) les ONG professionnelles; ou encore
- 4) les ONG de base (regroupement des paysans en fédérations régionales, par exemple) (Tshamala Malundu P, 1997).

Le réseau CNONGD- CRONGD appartient à la quatrième catégorie (Fédération des ONGD de base).

Et, comme l'indique la carte de la RDC jointe en annexe, les ONGD locales implantées en provinces sont regroupées en Fédérations ou Conseil régionaux (provinciaux) des ONGD de développement, CRONGD en abrégé.

En ce qui concerne notre étude, nous nous sommes focalisé sur les coordinations nationale et régionales/provinciales CNONGD – CRONGD) qui fédèrent les ONGD locales de base implantées dans les régions/provinces où interviennent les OCI québécois retenus comme unité de recherche (échantillon) pour l'étude de cas.

Il s'agit des régions/provinces du Nord-Est (province orientale), de l'Est (Nord-Kivu et Sud-Kivu), du Sud-Est (province du Katanga) et de la partie ouest du pays (la Capitale, Ville-province de Kinshasa).

D'autre part, en plus d'appartenir toutes à une même coordination nationale, ces coordinations régionales/provinciales fonctionnent avec les mêmes principes. Elles ont été sélectionnées avec le concours de leur coordination nationale en RDC, sur base des informations recueillies auprès des OCI du Nord lors des entretiens et par leur implication

dans les actions mises en œuvre par les OCI du Nord dans les provinces respectives où elles exercent leurs activités.

Nous présentons dans le tableau Annexe A.7 la coordination nationale (CNONGD), avec les coordinations provinciales (CRONGD).

### **3.3 Échantillon, procédure de sélection des informants et présentation des acteurs**

En ce qui concerne les OCI du Nord, comme nous l'avons indiqué au niveau de notre stratégie de recherche, nous avons opté pour un échantillon multiple de trois cas.

Quant aux ONGD du Sud, en plus de leur coordination nationale, le CNONGD, nous avons retenu cinq coordinations régionales (provinciales) ou CRONGD, représentant les cinq provinces où les OCI du Nord interviennent sur le terrain, à savoir les provinces Orientale, du Katanga, du Sud-Kivu, du Nord-Kivu et Kinshasa (Capitale). Le tableau Annexe A.7 dans lequel nous les présentons, fait ressortir le caractère diversifié des partenaires des coordinations d'ONGD congolaises.

En effet, outre le partenariat avec le Canada, ces ONGD congolaises bénéficient des interventions d'ONG étrangères de plusieurs autres pays, européens entre autres<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Au niveau de la Belgique par exemple, s'agissant du CRONGD/Katanga, des sessions de formation sont organisées sur la planification, le suivi et l'évaluation des projets communautaires à l'intention des ONGD membres. Ce projet, dont les objectifs sont similaires aux actions menées par des OCI canadiennes, vise essentiellement à améliorer les capacités d'organisation et d'intervention des représentants des 73 ONGD membres de la plate-forme dans le domaine de la gestion organisationnelle et en gestion de cycle de projet. L'avantage de ce type d'intervention, comme le prévoit la finalité de ce projet, est de permettre aux organisations paysannes encadrées par ces 73 animateurs à produire davantage, à améliorer leurs revenus, à avoir accès aux services sociaux de base et à participer à la prise des décisions publiques. Ce projet est une réponse à la préoccupation du CRONGD/Katanga de se doter de ressources locales compétentes (une expertise locale) jugées insuffisantes par rapport aux besoins et à la croissance numérique d'ONGD membres. (Programme MIDA Grands Lacs, Projets sélectionnés dans le secteur du développement rural et offres de missions [2010-2012], CRONGD/Katanga, Lubumbashi, Kolwezi et Kalemie, 4 mars, 2011.

Ainsi, bien que notre échantillon soit composé d'organisations différentes, par souci de "comparabilité", nous avons posé les mêmes questions. Nous les avons cependant adaptées au contexte local, notamment pour les ONGD du Sud (Hofstede, 1987, 1994, 2001). Notre souhait est que grâce à cet échantillonnage diversifié, nous puissions comparer les informations recueillies (Hubert et Power, 1985).

Par ailleurs, compte tenu, d'une part de la nature des investigations menées, de notre question de recherche de départ et de la stratégie choisie, nous avons sélectionné nos répondants d'après leurs profils respectifs, entre autres leur réputation, leur expertise éprouvée (Miles et Huberman, 2003, p. 61 ; Patton, 1990, p. 172 ; Chanlat, 1984 ; Langley, 2008).

D'autre part, en vue d'accroître la probabilité de l'exactitude des données recueillies, nous avons ciblé les informateurs clés qui, dans l'organisation, ont une parfaite connaissance du domaine qui fait l'objet de notre étude (Hubert et Power, 1985 ; Chanlat, 1984 ; Poupart et al., 1997 ; Langley, 2008).

Le but visé ici est d'avoir à portée de la main des informateurs parmi les mieux qualifiés en vue de recueillir des informations précises et qui garantissent leur "fiabilité". Ce choix a aussi été influencé par la sélection des sites qui nous ont servi de terrain d'investigation, en tenant compte des objectifs de l'étude, du temps et de la période de réalisation de cette opération (Patton, 1990, p. 167 ; Podsakoff, 2003 ; Hofstede, 1987, 1994, 2001 ; Poupart et al., 1997 ; Langley, 2008).

Nous nous sommes pour cela laissé guider par nos informants, notamment sur les recommandations des responsables d'AQOCI au Nord et du CNONGD pour la RDC.

Sur le plan interne desdits organismes, nous nous sommes référé aux responsables respectifs occupant les rangs les plus élevés dans la hiérarchie (Chanlat, 1984 ; Krishnan et Martin, 2006 ; Poupart et al., 1997 ; Langley, 2008).

Comme l'indique le tableau synoptique 3.3, nous avons la configuration suivante :

Tableau 3.3 Synoptique des OCI du Nord et ONGD du Sud

OCI du Nord	Rayon d'action en RDC	Activités (soc., écon., polit.)	ONG parties prenantes
<b>Développement et Paix</b>	Nord Est, Sud Est et Ouest (Capitale)	- Socioéconomiques, y compris les aspects «gestion» - sociopolitiques	CNONGD (Coordination nationale), CRONGD/Orientale, CRONGD/Katanga et CRONDG/Kinshasa
<b>OXFAM/Québec</b>	Nord Est, Est et Ouest (Capitale)	- Socioéconomiques, y compris les aspects «gestion»	CNONGD (Coordination nationale), CRONGD/Orientale, CRONGD/Sud-Kivu, CRONGD/Nord-Kivu et CRONDG/Kinshasa
<b>Entraide Missionnaire (EMI)</b>	Est et Ouest (Capitale)	-Sociopolitiques	CNONGD (Coordination nationale), CRONGD/Sud-Kivu et CRONDG/Kinshasa

**Sources :** Fiches d'informations générales sur les OCI et les ONGD locales de la RDC, entretiens. Tableau inspiré de Lévesque, 2003 en ce qui concerne les activités (sociales, économiques et politiques)

A partir de cette répartition des OCI selon leur rayon d'action, la nature des activités qu'ils appuient ainsi que le type de parties prenantes avec lesquelles ils sont impliqués dans les actions de développement, nous avons prévu, en vue d'enrichir notre recherche, de comparer et de caractériser les faits qui ont été observés lors des interactions à travers sept binômes dégagés du tableau susmentionné, à savoir :



**Pour Développement et Paix :**

- (1) le binôme «Développement et Paix– CNONGD (Coordination nationale)»,
- (2) le binôme «Développement et Paix – CRONGD/Orientale»,
- (3) le binôme «Développement et Paix – CRONGD/Katanga» et
- (4) le binôme Développement et Paix – CRONDG/Kinshasa», soit quatre binômes.

**Pour OXFAM/Québec :**

- (1) le binôme «OXFAM/Québec – CNONGD (Coordination nationale)» ;
- (2) le binôme «OXFAM/Québec– CRONGD/Orientale» ;
- (3) le binôme «OXFAM/Québec - CRONGD/Sud-Kivu» ;
- (4) le binôme «OXFAM/Québec - CRONGD/Nord-Kivu» et
- (5) le binôme «OXFAM/Québec– CRONDG/Kinshasa», soit cinq binômes.

**Pour l'Entraide Missionnaire (EMI) :**

- (1) le binôme «EMI – CNONGD (Coordination nationale)»,
- (2) le binôme «EMI - CRONGD/Sud-Kivu» et
- (3) le binôme «EMI - CRONDG/Kinshasa», soit trois binômes.

Ce qui nous donne au total **douze binômes**.

En outre, nous avons tenu compte du fait que les interventions des OCI se font au niveau des trois dimensions correspondant aux différentes activités mentionnées dans le tableau 3.3, à savoir la dimension sociale, la dimension économique et la dimension politique, auxquelles s'ajoutent de plus en plus la dimension environnementale (écologique) (Lévesque, 1999, 2003).

Notre étude étant axée sur les interactions interculturelles entre les acteurs du Nord et leurs partenaires du Sud impliqués dans des rapports d'échange (contacts), nous pensions, grâce

aux équipes en binômes faire ressortir celles qui auront le plus d'interactions. Ce qui nous a permis de mieux identifier les binômes les plus porteurs par rapport à la matière dont nous avons besoin.

### **3.4 Type d'entretien, élaboration et administration du questionnaire**

#### **3.4.1 Type d'entretien**

Nous avons opté pour «l'entretien non directif» afin que, grâce à la liberté d'expression des personnes interrogées (utilisation de leurs propres mots durant l'entretien ; les questions étant ouvertes), nous puissions avoir plus de chances de recueillir des informations que nous souhaitons obtenir. (Dumais et Jette, 2005).

Par ailleurs, nous avons choisi «l'approche du guide général d'interview» afin d'avoir la certitude que tout ce que nous avons prévu d'aborder figure dans le plan d'entretien élaboré.

D'autre part, cette approche nous a permis aussi de faire une meilleure utilisation du temps que nous nous sommes imparti pour les entretiens (Patton, 2003).

Nous nous sommes inspiré de la «fiche technique du déroulement d'un entretien non directif» selon Daunais (1992, p. 282-286), en tenant compte des quatre principaux moments, à savoir :

- 1) Contacts préliminaires (présentation générale de la tâche, présentation du thème de recherche et entente concrète pour l'entretien) ;
- 2) Début de l'entrevue (présentation et rappel du thème, but de l'entretien, demande d'autorisation d'enregistrement, évocation des conditions déontologiques et réaction de la personne interrogée) ;
- 3) Entretien proprement dit (démarrage, écoute [expression verbale/non verbale], silence [moment de réflexion] et recherche de l'information appropriée) et enfin
- 4) Fin de l'entretien (indication de la fin de l'entrevue, résumé de l'entretien et renseignements factuels d'ordre général [complément d'informations générales,

lacunaires et nécessaires], réaction à l'expérience vécue, séparation (remerciement pour la collaboration, éventualité d'un autre contact pour complément d'information.)

### 3.4.2 Élaboration du questionnaire

Pour l'élaboration du questionnaire, le guide d'entretien proprement dit, qui est une liste type de sept questions, nous a servi de référence.

Il s'agit : (1) du niveau d'informations générales : informations sur le contexte local, régional et du pays ; (2) du niveau description : information sur l'unité de la recherche, informations sur les objectifs, lignes de conduite, mécanismes, stratégies et rayons d'actions, nature d'interventions, etc. ; (3) du niveau des interactions : rapports avec les partenaires, types de rapports, objet des échanges ; (4) Type d'entretien : entretien non directif; approche du guide général d'interview, les mêmes questions aux composantes de notre unité de recherche mais adaptées aux contextes.

Nous avons ensuite recouru à la **grille ou matrice de Patton** (2003), qui comprend **six types de questions**, comme cela est illustré au tableau 3.4.

**Tableau 3.4** Grille ou matrice de Patton

Type de questions	Passé	Présent	Avenir
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -Expérience/comportement (actions et activités)</li> <li>▪ -Opinions/valeurs (Compréhension du processus cognitif et interprétatif des gens sur les buts, intentions, désirs et valeurs)</li> <li>▪ -Sentiments (Compréhension des réponses émotionnelles sur</li> </ul>			

<p>▪</p> <p>▪ <b>Tableau 3.4</b> ▪ <b>(suite)</b></p> <p>▪</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'expérience et les pensées, comme les craintes)</li> <li>▪ -Connaissances (sur le sujet traité, les faits, etc.)</li> <li>▪ -Sensorielles (vision, perceptions, etc.)</li> <li>▪ -Démographiques (caractéristiques de l'interviewé : relations avec les autres, âge, niveau d'instruction, occupations, résidence/mobilité, etc.)</li> </ul> <p>▪</p>			
--	--	--	--

**Sources :** Patton, 2003, p. 290-292.

Les informations recueillies auprès de ces OCI l'ont été sur base de leurs rayons d'action et de leurs partenaires locaux en RDC (cf. tableau synoptique ci-dessus).

Quant au questionnaire proprement dit, il a été élaboré sur base de la fiche technique du déroulement d'un entretien non directif, du guide d'entretien proprement dit et de la grille ou matrice de Patton.

Ce questionnaire est articulé en six étapes, comprenant dix-neuf questions principales. Et, bien que les mêmes questions aient été posées au OCI du Nord et à leurs partenaires ONGD du Sud, le contenu de certaines questions a été adapté au contexte local (Hofstede, 1987, 1994, 2001)

Par ailleurs, pour nous prémunir contre des biais éventuels, notamment les cas de non réponse ou encore face aux réponses inexactes ou biaisées, comme le cas de protection de données/sécurité pour l'organisation, ou encore l'impact sur la carrière de l'interviewé (Huber et Power, 1985), et par souci de triangulation, notamment la multiplication des perspectives (Langley, 2008), nous avons prévu un questionnaire complémentaire à part, en ce qui concerne notamment le volet consacré à l'interculturel. Il s'agit d'une «Grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement d'un pays» (Blardonne et al., 1980)

### 3.4.3 Administration du questionnaire

La première étape de la collecte des données a été faite au Canada (Québec) auprès des organismes à but non lucratif qui œuvrent en international (les OCI) du Nord. Nous nous sommes basé sur les informations recueillies auprès de ces OCI en ce qui concerne, notamment leurs rayons d'action et leurs partenaires locaux en RDC comme l'indique le tableau mis en annexe.

En second lieu, nous avons procédé à la désignation des répondants des ONG du Sud, partenaires des ONG du Nord susmentionnés. Ils ont été sélectionnés par le canal de l'organisme qui fédère toutes les ONG de développement du Congo, le Conseil national des ONG de développement du Congo (CNONGD) grâce aux contacts dans leur milieu. Outre les contacts téléphoniques, nous avons administré un questionnaire envoyé par voie électronique. Nous avons élaboré pour cela une lettre de présentation de la recherche, ses objectifs, la démarche et les méthodes utilisées, nos attentes par rapport aux délais, etc.; lettre à laquelle était joint un formulaire d'information et de consentement à l'intention des personnes concernées par l'enquête. (cf. Annexe A.4).

Le rôle joué par la coordination nationale des ONGD locales a été fondamental pour la réussite de l'opération. Outre les rencontres d'information sur notre recherche (déroulement, contacts avec les OCI canadiennes et leurs représentants en RDC, etc.), le CNONGD a assuré le suivi du déroulement de l'enquête de bout en bout, par des contacts réguliers avec les ONGD implantées dans les provinces et nous a facilité le mouvement de va et viens (entretiens téléphoniques et échange de courriels avec les CRONGDS des provinces). Une mention spéciale au Secrétaire exécutif de la coordination des ONGD locales (CNONGD) et au préposé aux communications de ce réseau d'ONGD locales, qui tous les deux ont formé une véritable équipe d'appui à nos recherches en nous facilitant les contacts.

Nous avons prévu de participer à quelques-unes de leurs rencontres, en vue de découvrir la richesse et la nuance dans leurs interactions. Cela devrait nous permettre de faire ressortir les binômes qui ont le plus d'interactions et qui nous aurait permis l'observation des deux côtés



du binôme. Comme par exemple, l'identification des sujets interviewés ou observés les plus porteurs. Le but était de découvrir la richesse et les nuances à travers les interactions selon les différents contextes. Des contraintes de calendrier ne nous l'ont pas permis malheureusement. Nous avons pu néanmoins combler ce vide par des échanges fréquents de courriers électroniques et des contacts téléphoniques tant avec la coordination nationale qu'avec les animateurs des coordinations provinciales.

Au Canada, nous avons néanmoins eu l'occasion de faire des entretiens en équipes, enrichis par des contacts complémentaires. Cela nous a permis d'améliorer davantage le contenu et la qualité des données recueillies, aussi bien du siège à Montréal qu'avec leurs représentants en RDC de passage au Canada. D'autre part, les contacts qui se sont poursuivis après les entretiens ont apporté davantage d'éléments sur des questions non approfondies lors des premières rencontres.

En RDC, outre les informations recueillies par questionnaire, les échanges téléphoniques et par courriers électroniques nous ont permis de compléter certaines données non consignées dans les questionnaires remplis et d'avoir davantage d'éclaircissements sur certaines questions restées pendantes.

En vue de diversifier nos sources d'information, par souci de triangulation, comme indiqué ci-dessus, nous avons également administré un questionnaire parallèle portant exclusivement sur l'environnement socioculturel de la RDC. La grille d'analyse contenant ce questionnaire nous a permis de recueillir des informations non consignées dans le questionnaire standard. Elle nous a servi de complément d'information.

Dans ce processus de dialogue entre les répondants et le chercheur, nous avons à tout moment tenu compte du contexte, de l'espace et de ses particularités (pays, provinces), situation dans le temps (régimes politiques successifs durant la période considérée). Nous nous sommes référé également aux études monographiques réalisées sur le pays, entre autres par des spécialistes (anthropologues, sociologues, ethnologues, historiens, philosophes) en vue d'une meilleure connaissance des cultures locales concernées (Kasanda Lumembu, 1997;

Mabiala Mantuba, 2000; Poncelet, 1994; Vansina, 1965, 1966; Cornevin, 1972, 1977, entre autres).

L'éclairage apporté par les résultats de nos recherches devrait permettre aussi bien aux ONG du Nord qu'à leurs partenaires du Sud de faire ressortir certains facteurs jusque-là ignorés dans leurs interactions.

Comme mentionné dans le formulaire d'information et de consentement mis à la disposition des personnes interviewées ainsi dans le formulaire d'éthique en matière de recherche de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) sur base duquel une autorisation de l'équipe chargée de l'éthique nous a accordée, les informations recueillies lors des entretiens sont confidentielles et ne seront accessibles qu'aux membres de l'équipe de recherche.

Quant au matériel utilisé pour la recherche (l'enregistrement audio et la transcription) ainsi que le formulaire de consentement, ils seront conservés en lieu sûr pour toute la durée de l'étude. La destruction des données recueillies interviendra dans les délais réglementaires requis.

#### **3.4.4 Personnes contactées**

Nos entretiens ont eu lieu entre le mois de juillet 2010 et octobre 2010 au Québec et entre juillet 2010 et mars 2011 en RDC.

##### **3.4.4.1 Au Québec**

Nous avons pris contact avec quatre personnes dont deux d'OXFAM/Québec

- 1) Pour **Développement et Paix**, avec le responsable du programme pour la RDC. C'est la personnalité en charge de tous les dossiers RDC.
- 2) Pour **Oxfam/Québec**, le contact a eu lieu avec deux personnalités. La responsable du programme Afrique, dont dépend la RDC, a préféré s'associer avec chargé de projet

dans cette région, en vue d'une complémentarité, au lieu de réaliser deux entrevues. Nous avons aussi saisi l'opportunité du passage au siège d'un coopérant en poste en RDC pour organiser un entretien de groupe (avec la collaboration du responsable des projets RDC).

- 3) Pour **Entraide Missionnaire (EMI)**, nous avons rencontré son directeur, qui est en même temps l'animateur principal de la plate-forme qui réunit les OCI canadiens dans le domaine des activités de plaidoyer et de lobbying, «La Table de Concertation pour la RDC», dont sont aussi membres OXFAM/Québec et Développement et Paix.

L'entretien a été effectué sur base de deux questionnaires dont le second est complémentaire aux aspects culturels de la RDC (cf. point précédent)

#### 3.4.4.2 En RDC

Comme au niveau du Québec, deux questionnaires, envoyés par voie électronique, ont été administrés auprès de neuf personnes, dont six pour les ONGD locales (y compris la coordination) et deux pour OXFAM/Québec-RDC (le représentant local d'OXFAM/Québec et un coopérant canadien affecté par le siège). Le coopérant nous a remis son questionnaire rempli à Montréal à l'occasion d'une mission au siège. Nous en avons profité pour organiser un entretien.

Pour les ONGD congolaises, en accord avec la coordination nationale des ONG de développement de la RDC, le CNONGD, concernée aussi par l'enquête, les questionnaires ont été administrés auprès des cinq ONGD provinciales regroupant les ONGD locales implantées dans les lieux d'intervention des OCI québécois.

Les OCI ont approuvé cette démarche, vu le thème de notre recherche, à savoir l'impact des interactions entre les intervenants des OCI en RDC et les représentants des ONGD locales en RDC, bénéficiaires des actions des OCI.

Pour les représentants des OCI québécois en RDC, les questionnaires n'ont été soumis qu'au représentant pays (local) d'OXFAM/Québec et à un coopérant en poste en RDC; les autres OCI n'en ayant pas sur place (collaboration directe avec les représentants des ONGD locales).

Le français a été utilisé comme langue de travail et les questionnaires remplis nous ont été retournés par voie électronique. Comme mentionné ci-dessus, des contacts téléphoniques et des échanges de courriers électroniques se sont poursuivis même après les enquêtes. Ils nous ont permis d'avoir des éclaircissements sur l'un ou l'autre point et de compléter les données recueillies lors des entretiens (au niveau des OCI) et du remplissage des questionnaires (pour la RDC).

## CHAPITRE IV :

### RECHERCHES EMPIRIQUES

#### 4.1 Résultats de l'étude

##### 4.1.1 Présentation des données

Comme nous l'avons mentionné plus loin (3.1 Méthodologie de recherche; 3.1.1 Stratégie de recherche), nous avons opté pour une analyse descriptive et interprétative. Pour une meilleure présentation des données, nous nous sommes donc inspiré des schémas de Duhaime et Landry (1995).

Cette méthode nous permet de comprendre le sens des faits et des actions et nous aide à en dégager un certain nombre de tendances, notamment au niveau des acteurs impliqués dans les interactions et des organisations qu'ils représentent (cf. Annexe A.5 Approche interprétative de P. d'Iribarne).

- 1) Les données recueillies à chacun des entretiens ont été enregistrées sur bandes sonores. Elles ont ensuite été retranscrites *verbatim* (mot à mot), après avoir été complétées par des notes prises (points saillants) au cours de l'entretien, sur dix fichiers informatiques distincts (logiciel de traitement de texte Microsoft Word) correspondant à dix interviews.



- 2) Nous avons examiné les différentes entrevues selon les thèmes en faisant ressortir les éléments nécessaires sous une forme groupée en vue de leur interprétation.
- 3) Vient ensuite une comparaison des thèmes en tenant compte d'autres variables. L'identification, l'interprétation et les comparaisons nous ont permis d'identifier et de procéder à la classification des principales idées et opinions émises.

Ainsi, notre système d'organisation des données consiste en une décomposition en trois grandes phases (Tesch, 1990, 1993, dans Duhaime et Landry, 1995).

Une première phase porte sur la «décontextualisation» ou segmentation des données. C'est la division du texte contenant les données recueillies en une série de segments ou unités d'analyse.

La seconde phase concerne la «re-contextualisation» ou création de catégories (codes). Il s'agit ici de la création des catégories et du regroupement de tous les segments se rapportant à un même sujet nommé par un code. Les catégories se rapportent aux thèmes de notre enquête.

La troisième phase est relative à l'interprétation de ces données.

L'analyse descriptive et interprétative s'est faite en 7 étapes.

Nous avons procédé comme suit :

- **La première étape**, a porté sur l'**identification des thèmes et la création des codes**. Nous avons identifié ensuite sept thèmes auxquels nous avons attribué des codes correspondants.
- **La seconde étape** est consacrée au **codage des données**, c'est-à-dire la segmentation du texte en unités significatives, chacune identifiée par un code. Chaque segment correspond aux réponses reçues de chacun des entretiens (sept au total par entretien) et a reçu un code. Un code a également été attribué à chacun des entretiens. Par

ailleurs, pour requérir l'anonymat de nos répondants, nous leur avons aussi donné un code.

- **La troisième étape concerne le regroupement des segments** par catégorie ou code. Il s'agit ici du regroupement des segments des entretiens par thème. Cette étape a consisté en la classification des segments selon les codes attribués, l'extraction de tous les segments correspondant à un thème donné et à leur regroupement.
- **La quatrième étape** se rapporte à l'interprétation préliminaire des résultats. Pour chaque catégorie (segment/unité-code), nous avons procédé à l'identification des tendances, des cas d'exceptions et des cas particuliers éventuels.
- **La cinquième étape** est relative à un second regroupement des segments par catégorie et par variable. Il s'agit de la classification des segments selon les codes mais également selon certaines variables additionnelles.
- **La sixième étape, c'est l'analyse comparative.** Il est question pour chaque variable, de comparer les différents segments en cherchant à dégager les principales ressemblances et différences entre les groupes de répondants et terminons avec
- **La septième étape** est l'interprétation finale qui consiste à décrire les différents thèmes qui font l'objet de notre étude par l'identification des grandes tendances.

Nous résumons les différentes étapes dans les tableaux ci-dessous.

**Analyse descriptive/interprétative – Grille de codage**  
 (Source : Tesch 1990, 1993, dans Duhaime et Landry, 1995).

**Tableau 4.1 Grille 1 Codage des thèmes,**  
**Phase 1 : Décontextualisation (segmentation des données)**

N <sup>o</sup>	Thème	Code
110	Rapports entre les acteurs	Rapact
120	Interactions	Interact
130	L'interculturel	Intercult
140	Management et gestion	Managest

**Tableau 4.2 Grille 2 Codage des catégories par thème**

**Phase 2 : Re-contextualisation (création des catégories/codes)**

Catégorie/segment (10 entretiens)	Thème/Entretien
Cat 1 (Segm 1, 2)	Rapact (E1-E10)
Cat 2 (Segm 3, 4, 5, 6)	Interact (E1-E10)
Cat 3 (Segm 7, 8, 9, 10)	Intercult (E1-E-10)
Cat 4 (Segm 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18)	Managest (E1-E10)

**Tableau 4.3 Grille 3 Codage des variables additionnelles par thème**

Variables additionnelles	Thèmes
À identifier lors de l'analyse des données	À identifier lors de l'analyse des données

**Remarque :****1) Codes:**

Les codes **E1-E10**, correspondent aux entretiens 1 à 10, c'est-à dire au nombre d'entrevues organisées. Chacun de ces codes se rapporte aussi à chacune des personnes interrogées par organisme.

Les codes **Q1-Q18** sont les questions 1 à 18 posées lors des entretiens et sont apparentées aux segments 1 à 18 (Segm 1-18) indiqués dans le tableau susmentionné.

Les codes **R1-R18** sont les réponses données au niveau de chaque question (Q) ou segment (Segm)

**Au Québec,**

Comme déjà indiqué, nous avons fait des entretiens dans trois organismes. Ils portent respectivement les codes ADEP, BOX1, CEM. Par ailleurs, deux questionnaires ont été administrés auprès de deux membres d'un organisme québécois œuvrant en RDC, l'organisme dont la personne interrogée au Nord porte le code BOX1.

Les deux membres ont respectivement les codes BOX2 et BOX3, tandis qu'au niveau du Québec, l'organisme a le code BOX1

**En RDC,**

Les questionnaires ont été administrés auprès de cinq organismes, dont une coordination nationale et quatre coordinations provinciales, au lieu de cinq comme initialement prévu. Nous avons supprimé l'une des cinq provinces, vu sa similarité avec une autre des cinq choisies au départ en ce qui concerne les informations recueillies (les deux provinces du Nord et du Sud Kivu.

Les codes suivants leur ont été attribués, respectivement : ONGn, ONGp1, ONGp2, ONGp3 et ONGp4.

- 2) Codage des variables additionnelles** : ils sont identifiés au terme de l'analyse des données.

#### **4.1.2 Analyse des données et interprétation des résultats**

S'agissant de l'interprétation des données, nous avons choisi d'utiliser la méthode manuelle basée sur une approche interprétative. Nous avons exclu tout recours à des outils quantitatifs comme le logiciel Atlas/ti version 5.2, non appropriés pour exprimer fidèlement les perceptions et l'interprétation des univers de sens.

Notre choix de l'analyse des entretiens au moyen de méthodes manuelles se justifie aussi par le fait que

- 1) la quantité des données à manipuler n'était pas énorme. Le risque de nous concentrer sur quelques faits saillants est donc moindre;
- 2) une analyse plus approfondie nous permet de dégager des spécificités et d'entrer plus en détail pour certaines questions abordées;
- 3) nous ne subissons aucune pression de temps;
- 4) le recours à un logiciel, à notre avis, nous paraît moins pratique par rapport à la démarche interprétative que nous avons choisie, vu la nature de nos recherches, dans la mesure où il s'agit plus de compréhension du sens des phénomènes en tenant compte des contextes. (Duhaime et Landry, 1995, p.57-62)

Cette étape est considérée comme la plus sensible sur la validité d'une recherche empirique basée sur l'approche interprétative, notamment en ce qui concerne les études de cas (Butler, 1997, cité dans d'Iribarne, 1998, p. 342)



L'interprétation préliminaire des résultats porte sur : (1) l'identification des tendances ; (2) les particularités des organismes et (3) le regroupement des thèmes par variables additionnelles.

Après l'analyse comparative, nous procédons à l'interprétation finale. La description des thèmes étudiés nous permet d'identifier les grandes tendances.

#### **4.1.2.1 Interprétation préliminaire des résultats**

##### **1) Identification des tendances**

#### **Code 110 - Rapports entre les acteurs (RAPACT - Cat 1 [Segm 1, 2])**

##### **Segm 1 (Q1): Parcours individuel**

**R1.** Au niveau de **la formation (qualification)**, les données de l'enquête ont révélé que toutes les personnes interrogées dans les OCI du Nord, tous responsables directs des projets mis en œuvre en RDC, ont une formation universitaire susceptible de leur permettre d'exercer leurs fonctions en rapport avec les actions menées sur le terrain au Sud (développement régional, communications sociale, anthropologie). Il en est de même de leurs représentants locaux en RDC (Environnement et Agronomie, cas de BOX 2 et BOX 3).

S'agissant des ONGD du Sud, aussi bien au niveau de leur coordination nationale (ONGDn) qu'à l'échelon des coordinations provinciales (ONGDp1, ONGDp2, ONGDp3 et ONGDp4), tous les responsables sont universitaires et ont suivi des formations spécialisées dans le domaine de la gestion de projets et du développement local (planification stratégique et évaluation, administration et gestion, gouvernance et décentralisation, développement rural, animation culturelle et développement, sciences économique et de gestion).

Ces éléments démontrent que les personnes interrogées, aussi bien celles des OCI du Nord que leurs partenaires du Sud, sont détentrices des savoirs et des compétences nécessaires pour interagir au mieux des intérêts des deux parties.

**R2, R3 et R4.** En ce qui concerne **l'expérience dans le domaine d'activité**, les différents informants des OCI du Nord ont chacun une expérience diversifiée du terrain au Sud de plus de 25 ans. La moyenne pour leurs représentants en RDC se situe entre 5 et 10 ans. Cette proportion est la même pour les animateurs des coordinations des ONGD du Sud.

S'agissant de **l'expérience avec les partenaires**, au niveau des OCI du Nord, elles sont différentes compte tenu de la diversité des méthodes de travail et d'approche. ADEP et CEM travaillent directement avec les coordinations d'ONGD locales, tandis que BOX1 collabore avec les ONGD locales par le truchement de ses représentants en RDC (représentant local et coopérants).

Un dénominateur commun cependant est que tous ont une expérience avérée en international en RDC et dans d'autres pays.

En RDC, les principales activités pour ADEP et BOX1 portent sur le renforcement des capacités organisationnelles locales, la gestion des ressources humaines, la formation, le transfert des connaissances, tandis que CEM focalise ses actions sur la sensibilisation, l'information et le plaidoyer.

En ce qui concerne son expérience avec les partenaires locaux, ADEP affirme ce qui suit :

«Nos actions sur le terrain ont toujours été orientées vers la société civile [ONGD locales via leurs coordinations nationales et provinciales]. Depuis mon retour définitif au Canada [fin mandat comme coopérant], j'effectue souvent des missions à raison de quatre fois par an dans les provinces où nous menons des actions. Nous n'avons pas de contacts avec les structures gouvernementales parce qu'il n'y a pas à notre niveau de programme d'appui au gouvernement congolais.»

Les activités de BOX1 étant surtout localisées au niveau du siège au Canada, son expérience avec les partenaires locaux est limitée dans la mesure où tout se fait par le canal des

représentants locaux (BOX1 et BOX2). Les contacts directs n'ont donc lieu que lors des missions de supervision en RDC.

«Notre attention lors des missions est surtout focalisée sur les questions relatives à la capacité d'adaptation en contexte de travail différent, au développement des compétences culturelles, à la maîtrise dans la manière d'entrer en contact avec les partenaires locaux (faire moins d'erreurs) et à la capitalisation de l'expérience sur le terrain (méthode participative)»

CEM justifie l'orientation prise au niveau de ses activités [agir à partir du Canada, collaboration directe avec les partenaires locaux, pas d'actions dans le domaine de projets de développement] comme suit :

«Après une expérience de deux ans comme enseignant au Sud dans le cadre de la coopération, j'ai fait le constat et j'ai eu la conviction que le travail que je faisais était inutile, dans la mesure où l'Afrique n'avait pas besoin de professeurs venant de l'étranger mais de personnes qui agissent pour les aider à sortir de l'emprise du Nord. Depuis, je suis rentré au Canada, et m'appuyant sur les églises catholiques, protestantes et anglicanes, je mène des actions centrées essentiellement sur l'information, la sensibilisation et le plaidoyer en faveur de nos partenaires du Sud. Je bénéficie aussi de la collaboration des organisations du système des Nations Unies, des confessions religieuses locales, des ONG congolaises de droit de l'Homme, des ONG européennes qui sont sur le terrain, mais également de certaines structures gouvernementales, etc. Ces partenaires sont aussi mes sources d'information sur la situation du Congo. Plusieurs Congolais m'apportent aussi leur soutien à titre individuel. Ce sont ces informations qui nous aident à préparer les dossiers relatifs aux activités d'information, de sensibilisation et de lobbying au Nord comme au Sud.»

Les représentants de BOX1 en RDC (BOX2 et BOX 3) en plus du rôle de relais entre le siège et les ONGD locales, travaillent avec les autorités administratives locales et certaines

organisations du système des Nations Unies impliquées dans les projets mis en œuvre conjointement avec l'État congolais. La maîtrise des rouages locaux et des organisations internationales par le représentant résident (BOX2) facilite l'accomplissement de cette tâche.

Évoquant son expérience sur le terrain en RDC avec les partenaires de son organisme, BOX2 a déclaré :

«Mes contacts au niveau local étaient surtout des contacts avec le ministère congolais de la santé et l'UNICEF (appui logistique et technique aux employés locaux) avec la collaboration et sous la supervision de notre représentant local...On organise peu de formation...»

Pour ce qui est des représentants des ONGD locales, outre la coordination nationale (ONGDn) [contacts directs avec ADEP et CEM], les animateurs des coordinations provinciales ont déclaré ne pas avoir des contacts réguliers avec les OCI du Nord, ni avec leurs représentants locaux.

L'ONGDn exprime la collaboration directe de ADEP avec la coordination nationale et les coordinations de deux provinces comme suit :

« Mon expérience avec ADEP a consisté en un appui au CRONGD/Katanga et au CRONGD/ Oriental...elle entretenait une bonne relation avec le secrétaire général [de la coordination nationale] et l'ensemble de la société civile [de la RDC]...La coordination nationale (ONGDn) a bénéficié de l'appui de cette ONG [ADEP] pour organiser son assemblée générale extraordinaire...mais aussi dans le domaine de la gouvernance interne des ONGD»

Concernant les contacts dans les cadre des activités de CEM, l'ONGDn affirme que :

«...une expérience très riche qui concerne la politique des ONGD mais aussi une forte expérience en matière de plaidoyer, lobbying, etc....».

**R5.** Pour ce qui est de **l'expérience par rapport à la mobilité professionnelle**, ADEP, BOX1 et CEM sont unanimes sur un point : le défi de vivre et de travailler dans un nouveau contexte, différent de son milieu d'origine (concilier vie professionnelle, vie personnelle et relations sociales avec les partenaires locaux.

Pour ADEP :

« En travaillant directement en appui avec les ONGD locales, j'ai appris à les connaître et développer des relations vraies avec les responsables. Mon intérêt pour les cultures locales et l'implication de mon épouse dans mes activités ont beaucoup aidé. J'ai donc connu une vraie intégration locale.»

BOX1 parlant de son expérience de terrain, déclare ce qui suit :

«Ma préoccupation était surtout de faire mon travail (explication de la logique à suivre et jouer le rôle de coaching : aspects financiers, accent sur le renforcement organisationnel, sur le processus de développement, savoir prioriser, les meilleures manières de faire, l'écoute, etc.). Je n'avais donc pas de contacts directs autres que professionnels avec les partenaires locaux et me conformais uniquement aux valeurs de mon organisme, comme la plupart de mes collègues expatriés d'ailleurs.»

Quant à CEM, l'expérience est différente, vu qu'il travaille surtout à partir du Canada. Cependant, évoquant son expérience, d'abord comme enseignant coopérant et ensuite lors des missions épisodiques en RDC, il s'exprime comme suit :

«Étant tout le temps en contact avec les populations locales, je n'ai pas eu de problèmes d'adaptation ni d'intégration. Cela s'est poursuivi avec mes activités actuelles, dans la mesure où étant en mission en RDC ou travaillant ici sur place au Canada, je collabore toujours avec les Congolais, soit avec ceux de la diaspora ou ceux que nous invitons ici au Canada pour des missions d'échange, conférences, etc. (acteurs congolais au pouvoir, de l'opposition politique, de la société civile, etc.)



BOX2 (coopérant en RDC) parlant de son expérience s'inscrit totalement dans la même démarche que BOX1 :

« Dans mes contacts, l'accent est mis sur les activités professionnelles, avec peu de contacts directs en dehors des relations de travail et le respect scrupuleux de la ligne de conduite et des consignes de la maison mère. »

Pour BOX3 (représentant local), la mobilité professionnelle, c'est surtout en rapport avec la supervision des activités mises en œuvre dans le cadre du financement accordé par sa maison mère aux ONGD locales de certaines provinces.

« Dans les différentes provinces que je supervise, j'ai travaillé... en partenariat avec les ONGD locales, les agences des Nations Unies et les organisations internationales. Les conditions générales de vie étaient bonnes... La collaboration avec les ONGD partenaires est excellente. On leur donne l'assistance en termes de services (renforcement des capacités) ou des biens (matériels et logistiques). »

Au niveau de l'ONGDn (coordination nationale des ONGD locales), le problème de mobilité, c'est surtout avec d'autres coopérations, vu la démarche des ONG canadiennes. Évoquant son expérience avec ADEP (collaboration étant en poste loin de son lieu d'origine), il s'exprime comme suit :

« En matière de mobilité professionnelle, il y a toujours un recommencement pour une meilleure adaptation. En dépit de cela, la mobilité est une bonne chose de vivre dans un nouvel environnement de travail avec les nouveaux collègues, ... »

**R6.** Au niveau des **perceptions (appréciations) réciproques** entre OCI du Nord et ONGD du Sud, les réponses sont divergentes et mitigées.

ADEP affirme que :

«De la part de nos répondants en RDC, l'appréciation est positive et apparaît à travers l'approche de notre organisme (mobilisation des ressources pour les besoins locaux par le soutien direct des actions des ONGD locales pour le développement). Il y a cependant grogne (mécontentement) des ONGD non bénéficiaires... En ce qui nous concerne, tout en étant très proche du point de vue humain, nous mettons beaucoup de discrétion et de retenue. Les conditions de sécurité [dans les territoires en conflit], y sont pour quelque chose, notamment entre 2002 et 2006».

Pour BOX1, le constat est le suivant :

«Nous sommes perçus d'abord comme partenaires financiers pourvoyeurs de moyens...Il y a donc une certaine hiérarchie qui s'est créée et qui, à mon avis, doit être cassée à moyen et long terme. Cette image de pourvoyeur de fonds est malheureusement difficile à casser à court terme...Ça prend du temps pour créer une relation de confiance...Pour ce qui concerne notre perception, vu du Nord, il nous faut apprendre de ne pas être direct, franc. Nous sommes conscients de la nécessité d'avoir confiance.

Le problème réside dans l'application des règlements administratifs, qui constitue un obstacle à l'approche des partenaires du Nord (un défi)...Nous essayons de "vendre" à la hiérarchie du Nord (siège) l'importance de prendre en compte cette approche (qui consiste à prendre en compte les réalités locales) pour sauvegarder les résultats sur le terrain, mais c'est difficile. Tout est donc dans l'approche. Il faut valoriser et instaurer le diagnostic organisationnel, un plan de renforcement, trouver la qualité de ce dialogue qui doit être prioritaire. Il faut donc se mettre au diapason.».

Quant à CEM, il déclare que vu la démarche de son organisme, les perceptions des deux côtés au Nord comme au Sud sont très positives.

«Nos répondants en RDC apprécient énormément notre démarche parce que nous mettons en valeur leurs contributions aux différentes activités organisées en RDC et au Canada. Les Congolais d'ici (diaspora) et de là-bas sont confiants parce qu'ils ont la possibilité d'exprimer leurs idées librement, d'une manière claire, et nous procédons ensemble à des analyses croisées, une sorte de confrontation d'idées (vues du Nord et du Sud)... Pour notre part, nous reconnaissons les compétences des Congolais. Sans eux, rien ne pourrait se faire. Ce sont eux qui m'ont appris et informé sur toutes ces questions qui font l'objet d'information, de sensibilisation et de plaidoyer. C'est vraiment une école formidable, y compris les congolais de la diaspora qui ont une expertise de qualité.»

Évoquant son expérience, BOX2 (coopérant) dit ce qui suit :

«Il y a beaucoup de déférence, de distance de la part de nos partenaires locaux, qui nous considèrent comme détenteurs d'un pouvoir... Mon jeune âge et le fait d'être une femme est néanmoins un problème (dans les contacts d'ordre professionnel). Il y a donc une tension latente bien que ma légitimité soit reconnue.»

BOX 3 affirme que :

«La perception qu'ont de moi les ONGD locales est excellente, à cause de mon expérience et de mon savoir-faire qui aide les populations à améliorer leurs conditions de vie. La collaboration avec les ONG partenaires est aussi bonne. Ma collaboration est aussi bonne avec les expatriés avec lesquels je travaille.»

L'ONGDn (coordination nationale) pense que la question de perception est délicate :

«Il m'est difficile de dire ce que les autres pensent de moi. Mais je pense que dans nos contacts avec **ADEP** nous avons laissé une bonne impression. La chaleur de nos rencontres me le laisse croire. Pour ma part, nous avons une bonne perception de nos partenaires (ADEP), qui comprenaient bien les problèmes de nos organisations...»

## **Segm 2 (Q2): Origine, objectifs, statut de l'organisme**

**R1.** Comme nous l'avons mentionné dans la partie consacrée à la présentation des trois OCI du Nord, il y a beaucoup de particularités entre eux.

S'agissant justement des **spécificités** de chacune, pour ADEP, ce qui les singularise des autres OCI québécois, c'est la démarche visant à servir d'appui aux partenaires du Sud et non à mettre en avant la mise en œuvre des actions au nom de l'organisme. Il l'exprime comme suit :

«Notre spécificité, c'est la mobilisation des fonds pour appuyer directement les actions locales et non pour réaliser des activités au nom de (notre organisme).»

Pour BOX1, ce qui les distingue des autres, c'est surtout au niveau de la composition des membres de l'équipe en place sur le terrain.

«Notre équipe sur le terrain est multidisciplinaire (nationaux et expatriés)...l'existence du programme des volontaires (coopérants) en charge des contacts locaux. Ils établissent des besoins locaux et le diagnostic en compétences en vue des interventions».

Quant à CEM, sa spécificité c'est la priorité donnée aux actions au Nord en termes d'information, de sensibilisation et de plaidoyer en faveur des acteurs de la société civile du Sud auprès des décideurs occidentaux.

«Nos actions sont limitées à l'information, à la sensibilisation et au plaidoyer...Nous on agit d'abord à partir d'ici. Et notre préoccupation est de rendre les relations internationales plus visibles.»

BOX2 (coopérant) et BOX3 (représentant local) abondent dans le même sens que BOX1. BOX3 précise néanmoins que :

«Notre organisme est l'unique organisation en RDC qui envoie des coopérants volontaires pour faire le renforcement des capacités des partenaires du Sud.»

Au niveau des ONGD du Sud, ONGDn indique que la principale caractéristique des ONGD congolaise, c'est leur regroupement en réseaux.

«...ce qui est spécifique à notre réseau, c'est le fait que nous mettons l'accent sur...l'implication et la participation des populations cibles dans nos activités... Il y a aussi cette nette répartition des tâches avec les différents niveaux du réseau en vue d'assurer l'autonomie de chaque membre qui sont les ONG à la base et qui est le niveau opérationnel de nos activités; la coordination et le plaidoyer étant destinés aux niveaux provincial et national.»

**R2.** Concernant l'évolution des interventions sur le terrain en RDC, la vision diverge d'un OCI à un autre.

ADEP s'adapte aux changements qui s'opèrent au Nord (réduction des moyens financiers) qu'au Sud (contingences locales, notamment d'ordre politique et au niveau de l'absence ou non des conflits dans les lieux d'intervention), mais en étant toujours proche des populations bénéficiaires.

« Suite aux fluctuations financières, avec le temps, nous comptons progressivement sur des moyens propres...Avec l'évolution et les changements politiques en RDC, nous collaborons directement avec les ONGD congolaises pour les appuyer dans leurs actions de développement, de plaidoyer politique ainsi que les initiatives des coordinations provinciales...Nous recourons pour cela aux structures de l'église locale...qui a la capacité d'atteindre directement les populations pour les rassembler et les mobiliser...Avec le déclenchement de la guerre dans la partie Est du pays, nous



avons ciblé certaines provinces, en mettant l'accent sur la défense des droits de l'Homme et des femmes, des actions de réflexion et de sensibilisation de la population en collaboration avec les grandes plateformes locales de la société civile... Nous menons aussi ces actions en collaboration avec CEM qui regroupe quelques ONG canadiennes, vu l'absence d'ONG canadiennes sur le terrain.

Nous tenons donc compte du fait que les populations sont souvent abandonnées à elles-mêmes et en collaboration avec CEM, via la "Table de concertation sur la RDC", vu le besoin et l'urgence d'intervenir, nous faisons pression auprès du gouvernement canadien et l'ACDI pour que la coopération officielle reprenne»

Pour BOX1, les efforts d'adaptation se situent surtout au niveau de l'actualisation des accords officiels conclus avec les autorités gouvernementales lorsqu'il y a des changements de régimes politiques. Il le justifie par le caractère apolitique de l'organisme et la ligne de conduite des partenaires du Nord qui appuient leurs actions.

«Notre raison d'être (but) est de mettre le focus sur le renforcement des capacités de la société civile congolaise... Au niveau des lois, nous sommes assujettis à l'Agence canadienne de développement international (ACDI)... En ce qui concerne les aspects politiques, nous nous référons toujours aux ententes conclues dans le cadre de notre travail avec les organes étatiques... Nous nous impliquons cependant dans les programmes relatifs à la paix et à la résolution des conflits (cas des réfugiés). Étant apolitiques, ... nous usons donc de diplomatie pour avoir de bonnes relations avec tous. ...»

Contrairement à ADEP et à BOX1, les interventions sur le terrain pour CEM se font dans une large mesure à l'image des changements qui s'opèrent en RDC que ce soit sur le plan politique, économique que social.

«La création de "La Table de concertation pour la RDC" est placée dans le cadre justement de l'évolution de la situation dans la région des Grands Lacs d'Afrique, en

particulier du Congo. Nos interventions se font sur base de l'évolution de la situation là-bas. C'est ainsi que nous lançons des initiatives d'appui aux églises locales, en collaboration avec la société civile locale, notamment les ONG de droits de l'Homme, les organisations du système des Nations Unies, les ONG européennes et leur réseau de coordination en Europe qui sont sur le terrain (prise de position lors des situations de conflit dans la région ou au niveau interethnique, violence aux femmes, organisation des élections, déroulement de la transition politique, etc.)

Comme mentionné plus haut, CEM intervient prioritairement à partir du Nord. En rapport avec l'évolution des interventions, il l'exprime comme suit :

«Depuis la reconnaissance par le gouvernement fédéral du Canada de "La Table de concertation sur le Congo" (Ministère des Affaires Étrangères et la Commission Immigration), nous sommes régulièrement invités à Ottawa pour présenter des recommandations au Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération du Canada... Avec le temps, nous associons de plus en plus les groupes de la diaspora congolaise du Canada et collaborons avec GRAMA/UQAM (groupe de recherche sur l'exploitation minière) dans le cadre des colloques. Ces actions sont menées en collaboration avec des OCI qui sont sur le terrain en RDC, entre autres ADEP»

BOX2 et BOX3 abondent dans le même sens que BOX1 s'agissant de l'évolution des interventions sur le terrain. BOX3 (représentant local) ajoute néanmoins que :

«...des changements importants sont intervenus dans la vie de nos partenaires et des bénéficiaires en termes de renforcement des capacités des organisations locales... Notre organisme réajuste sa programmation en fonction de programme de la RDC... des priorités du gouvernement congolais (perspectives à court, moyen et long terme).»

L'ONGn (coordination nationale d'ONGD locales) reconnaît des avancées significatives en ce qui concerne l'action des ONG canadiennes mais déplore leur inconstance et l'insignifiance de leur nombre sur le terrain.

«...il faut reconnaître que malgré qu'il n'y a pas tellement beaucoup d'ONG canadiennes qui interviennent sur l'ensemble du territoire national (congolais), les quelques ONG qui interviennent sont efficaces et apportent un appui moyennement louable...Seulement avec les Canadiens, dès qu'il y a un changement quelconque au niveau du gouvernement congolais ou canadien, l'arrêt de l'appui est brutal....Leur appui est destiné directement à la population à la base et cette base a besoin de plus d'aide lorsque notre gouvernement prend des mesures antisociales...ce qui laisse les populations dans l'embarras et l'impasse...»

**R3.** À la question de savoir s'il y a **collaboration entre les OCI du Nord et les ONG locales hors programme**, si pour ADEP et CEM il y a une certaine flexibilité, BOX1 s'entient aux partenaires officiels. ADEP déclare à ce propos :

« Nous collaborons avec les ONG locales regroupées au sein d'une coordination nationale et dans des coordinations provinciales mais aussi avec l'église locale plus proche des populations. Des invitations sont aussi lancées aux représentants d'autres ONG de la société civile congolaises pour des visites de travail au Canada.

CEM, elle travaille avec toutes les organisations désireuses de collaborer.

«Nous collaborons avec toutes les organisations, formelles ou non, susceptibles d'apporter leurs contributions aux actions d'information, de sensibilisation et de plaidoyer. L'église locale, les organisations du système des Nations Unies de droit de l'Homme et de défense des populations comme la MONUC nous apportent leur soutien. Ce sont ces organisations qui sont nos relais sur place. Parmi les OCI canadiennes, nous avons aussi sur le terrain l'appui d'ADEP. Certains OCI canadiennes membres de notre plateforme, La Table de concertation sur la RDC,

présents sur le terrain font des activités de sensibilisation et d'information assez discrètement en dehors des actions de la plate-forme. C'est le cas par exemple de BOX1.»

Bien que la collaboration de BOX1 se limite strictement aux partenaires attirés le représentant local (BOX3) ajoute qu'une certaine ouverture est faite aux ONG locales qui en sont encore à leur début.

«Les ONG locales qui se recherchent viennent demander conseil chez-nous...elles nous invitent aussi quand elles organisent des formations, des manifestations ou inauguration des activités.»

En ce qui concerne les ONGD locales, la coordination locale (ONGDn) indique qu'en plus de la collaboration avec les ONG canadiennes ADEP et CEM, il y a une diversité de relations avec des ONG étrangères, dont certaines travaillent ensemble avec ADEP et CEM.

«La coordination nationale et les coordinations provinciales collaborent avec plusieurs ONG étrangères. Ces ONG ont aussi des relations de travail avec des ONG canadiennes comme ADEP et CEM. Il s'agit notamment des ONG belges, françaises, anglaises, allemandes hollandaises, sud-africaines, ainsi que des coordinations d'ONG européennes...»

**R4. Le choix du lieu d'intervention** constitue un enjeu de taille aussi bien pour les OCI du Nord que pour leurs partenaires du Sud. Au niveau des OCI du Nord, si pour ADEP et CEM, il n'en est pas de même pour BOX1.

ADEP dit à ce propos :

«Notre choix» des lieux d'intervention se fait en fonction des besoins des populations locales en collaboration avec les ONGD locales et la société civile congolaise en général.»

CEM abonde dans le même sens et déclare à ce sujet que :

«C'est en collaboration avec nos partenaires congolais et les organisations d'origine étrangère déjà actives sur place que nous choisissons nos lieux d'intervention.»

Quant à BOX1 :

«Tout dépend des moyens financiers à disposition...C'est donc plus une question de ressources financières et humaines, en collaboration avec l'ACDI envers qui nous sommes assujettis.

BOX3 (représentant local) ajoute à ce sujet :

«Nos lieux d'intervention sont choisis en fonction des besoins des populations, de la sécurité et de l'intérêt des bailleurs de fonds qui déterminent les zones prioritaires et les secteurs d'intervention...»

Pour la coordination des ONGD locales, les ONG canadiennes sont plus influencées par des raisons politiques et religieuses.

«Je ne saurais le dire avec précision...Mais en voyant ce qui se passe, on peut imaginer que les raisons politiques et religieuses seraient à la base de leur choix.»

**R5.** À la question relative à la **concurrence entre les OCI du Nord**, eu égard au fait qu'ils ont un même champ d'action, le même groupe cible, les mêmes répondant au Sud, voire les mêmes sources de financement, la réponse est unanime : il n'y a pas concurrence mais complémentarité.



ADEP l'exprime comme suit :

«... il n'y a pas de concurrence entre les ONG canadiennes. Au contraire, il y a collaboration, comme l'exemple du regroupement de certains organismes au sein de "La Table de concertation pour la RDC". Le pays est vaste et les besoins immenses, et par le fait que le gouvernement canadien interrompt souvent sa coopération avec la RDC comme en 1991.»

CEM abonde dans le même sens, tout en reconnaissant qu'il peut y avoir des points de vue différents sur certains points :

«Les divergences il y en a, notamment en ce qui concerne les règles de signature de certains communiqués par les membres sur les actions de plaidoyer (de la Table de concertation sur la RDC) et sur la démarche sur le terrain. (Cas de BOX1 pour le plaidoyer). Il y a parfois des tiraillements, mais il n'y a pas de concurrence mais plutôt complémentarité et collaboration.»

BOX3 (représentant local) précise que :

«Le fonctionnement par *cluster* (éventail, grappe) a réglé le problème de la concurrence. Il n'y a pas chevauchement mais complémentarité...Au niveau de notre organisme, les partenaires qui travaillent dans le même secteur se réunissent régulièrement pour déterminer les aires d'intervention.»

La coordination nationale des ONGD locale (ONGDn) confirme les affirmations des OCI du Nord et soutient effectivement que :

«Il existe une concertation entre les partenaires étrangers et d'ailleurs ADEP a joué un grand rôle dans la mise en place de structures de concertation entre les différents partenaires. Cette structure réduit la concurrence...»

**R6.** Comme nous l'avons indiqué lors de la présentation des OCI du Nord, nous avons mentionné qu'ils appartaient tous à une même coordination, l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). Les enquêtes ont révélé que bien que faisant partie d'un même réseau, le **rôle de leur coordination commune** se limite cependant à celui d'un «espace d'échange et de concertation».

ADEP affirme à ce sujet :

«Contrairement à certains pays européens comme la Belgique ou même comme la RDC, l'AQOCI ne joue pas vraiment le rôle de coordination. C'est plutôt un espace d'échange doté d'un pouvoir de plaidoyer. La coordination se fait plutôt au niveau d'Ottawa avec le Conseil Canadien pour la Coopération Internationale (CCCI) qui est une coalition d'organisations du secteur bénévole canadien qui met en œuvre des actions sur le plan international. D'une manière spécifique, pour la RDC, le relais au gouvernement canadien des initiatives lancées dans ce domaine se fait via "La Table de concertation"»

BOX1, se rallie à cette affirmation d'ADEP :

«Avec AQOCI, notre collaboration se limite juste au niveau du partage de l'expertise (organisation de conférences, colloques...)»

Tout comme ADEP et BOX1, CEM reconnaît que :

«AQOCI est un espace de concertation qui collabore avec nous pour les actions menées dans d'autres pays (autres que la RDC) dans le cadre de notre réseau. C'est plutôt avec le CCCI que nous avons des liens étroits parce que les problèmes de la RDC se traitent à leur niveau.»

S'agissant de la coordination nationale des ONGD locales de la RDC, contrairement à l'AQOCI, cet organe joue un véritable rôle fédérateur au niveau national, relayé à l'échelon des provinces par les coordinations provinciales. Voici ce qu'en dit ONGDn :

«Le secrétariat général de ONGDn (coordination nationale) a pour mission de défendre les intérêts de ses membres en développant un plaidoyer auprès des partenaires nationaux et internationaux aussi bien canadiens que les autres...Comme nous l'avons indiqué plus haut (Q2, R1), il y a une nette répartition des tâches avec les différents niveaux du réseau (national et provincial) en vue d'assurer l'autonomie de chaque membre qui sont les ONGD à la base et qui est le niveau opérationnel de nos activités. La coordination et le plaidoyer sont destinés aux niveaux provincial et national.»

**R7.** La **société civile congolaise** dont font partie les ONGD locales est à la fois considérée comme la planche de salut par les partenaires étrangers vu son autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics et sa proximité avec les populations. Mais elle est en même temps décriée vu les conflits qui la minent.

Se prononçant sur l'action de la société civile congolaise en général, tant les OCI du Nord que la coordination locale des ONGD partagent un même point de vue : il y a du positif et du négatif.

Pour ADEP :

«Il y a eu des gains et des reculs...Entre 1990 et 2001, la société civile congolaise. était considérée comme l'acteur principal en matière de mobilisation des populations locales et d'action sur le terrain...reconnue aussi bien sur le plan national qu'à l'étranger dans le processus de développement du pays...Des problèmes ont commencé à surgir en leur sein, surtout à cause de la bagarre entre individus pour la course au pouvoir..D'où leur disqualification...»

BOX1 reconnaît par ailleurs que :

«La société civile congolaise prend sa place...Cependant, au niveau des ONG locales, c'est parfois pour se trouver de l'emploi...Il y a par ailleurs une confusion avec les églises parce que les activités des églises sont confondues avec celles axées sur le développement...La société civile est un refuge pour les populations. Le problème se situe au niveau de l'environnement sociopolitique.»

CEM abonde dans le même sens et affirme :

«Dans les dix et quinze dernières années, l'engagement de la société civile congolaise était difficile voire impossible suite aux contraintes...Le courage était phénoménal. Avec le temps, leur influence a changé, notamment à partir de 2001...Malheureusement, avec la maturité, ils ont versé dans la politique, les champs d'intervention se sont modifiés et il y a eu de moins en moins de bonnes volontés pour continuer la lutte. Les gens efficaces ont été récupérés par la politique.»

BOX3 (représentant national de BOX1) renchérit :

«La société civile congolaise a joué un rôle très important quand le pays a failli être balkanisé...Elle est forte, mais elle n'a pas assez de moyens pour réaliser ses projets sur le terrain. Son action s'affaiblit au fil du temps car ses leaders finissent par se faire récupérer dans la politique...»

ONGDn (coordination nationale des ONGD locales) approuve tout ce qui a été dit sur la société civile congolaise et affirme que :

«La société civile congolaise est plurielle mais peu organisée et noyautée par la politique. C'est une société civile dominée par la lutte de leadership et de l'argent...Je crois que si les acteurs des différentes organisations de la société civile prennent la responsabilité qui

est la leur, elle pourra changer pas mal de choses dans le développement du pays.»

## **Code 120 - Interactions (Interact) - Cat 2 [Segm 3, 4, 5, 6]**

### **Segm 3 (Q3): Répondants, contenu des interactions**

**R1.** Comme nous l'avons déjà indiqué, bien que poursuivant les mêmes objectifs, les OCI du Nord sont différents sur pas mal de choses : au niveau de la démarche, type de relations avec les partenaires locaux, représentations locales ou non, etc.

En ce qui concerne **les répondants au Canada et en RDC**, les résultats de l'enquête nous ont révélé que concernant ADEP, au Canada, une "Équipe Afrique" a été créée. C'est elle qui s'occupe des dossiers de la RDC. Quant aux répondants locaux, ADEP n'a pas de représentation en RDC depuis quelques années.

ADEP :

«Au Canada, il existe une équipe Afrique dont je fais partie. C'est une direction de services Afrique...Les membres de cette équipe font des analyses conjoncturelles, reçoivent des projets et en assurent le suivi, constituent des dossiers, procèdent à des études et les soumettent à l'approbation de la direction du service Afrique. Des experts se réunissent pour procéder à l'approbation des orientations générales. Sur base des rapports qu'ils reçoivent, ils mettent à jour les orientations et les confirment.

En ce qui concerne la RDC, depuis le retour au Canada du coopérant qui était en charge des projets, nous n'avons pas de représentation attitrée en RDC. Depuis lors, comme déjà mentionné ci-dessus (cf. Q1 R4), des missions sporadiques ont lieu en RDC quatre fois par an. Nos répondants sont la coordination nationale et les coordinations provinciales des ONGD locales qui bénéficient de nos financements ainsi que les églises locales».



La démarche de BOX1 est totalement différente de ADEP :

«Au Canada, mes répondants sont les membres de l'équipe qui travaillent avec moi au siège. Sur place en RDC, nos répondants sont les coopérants volontaires, les personnes envoyées en stage et notre représentant local au niveau du pays.»

CEM a comme répondants au Canada tous les acteurs qui collaborent à leurs actions :

«Nos répondants au Canada sont, notamment les membres de la "Table de concertation sur la RDC", le CCCI (coordination fédérale des ONG canadiennes), ainsi que les membres de la diaspora congolaise qui nous apportent leur concours dans les réflexions et les informations. Sur place au Congo, comme déjà mentionné ci-dessus ((cf. Q2 R2.)), nos répondants sont toutes les organisations qui collaborent à nos actions. Il s'agit notamment de l'église locale, les coordinations locales et provinciales d'ONGD locales, les ONG locales de droits de l'Homme, les organisations du système des Nations Unies de droit de l'Homme et de défense des populations comme la MONUC, etc.»

Pour ce qui est des répondants, à partir du Sud, BOX3 se rallie aux déclarations de BOX1 et ajoute :

«...sur place en RDC, nos répondants sont les bailleurs de fonds locaux, notamment l'Ambassade du Canada en RDC, les organisations affiliées à notre organisation – mère, les coopérants volontaires basés en RDC, les chefs de projets, les employés nationaux, les services gouvernementaux de la RDC qui participent à nos projets (Plan, Énergie, Santé, etc.) et d'autres partenaires locaux comme les organisations du système des Nations Unies.»

La coordination nationale des ONGD locales (ONGDn) indique que les ONGD de la RDC n'ont pas de répondants directs au Canada. Sur place en RDC, les contacts sont pris par le

canal des actions mises en œuvre auprès de leurs ONGD locales membres de leurs coordinations nationale et provinciales.

«Nous n'avons pas de répondants au Canada... En RDC, c'est à travers les interventions des ONG canadiennes auprès de nos membres (ONGD locales) que nous sommes en contact avec elles.»

**R2. Les interactions et leur contenu** sont un peu à l'image de la question relative aux répondants au Canada et en RDC. Les entretiens ont en effet montré qu'il y a plus de contacts et d'échanges entre ADEP et CEM qu'avec BOX1 (au niveau des OCI du Nord). La situation est pratiquement la même entre ADEP, CEM et les ONGD locales (entre les OCI du Nord et leurs partenaires du Sud), notamment avec leurs coordinations nationale et provinciales qui les fédèrent.

Nous résumons ces interactions par ces propos tenus par ADEP en ce qui concerne les contacts avec les ONGD locales :

«Au niveau du Canada, nous élaborons nos programmes en collaboration avec les partenaires congolais, notamment au niveau des fonds propres dont l'attribution est flexible... En ce qui concerne les fonds provenant de l'ACDI et qui sont astreints au respect de certaines règles, nous les destinons aux provinces indiquées comme prioritaires par les bailleurs de fonds. Cependant, eu égard aux besoins exprimés par la société civile congolaise, des fonds sont mis à la disposition des provinces...non sélectionnées sur base de "fonds non sollicités", en collaboration avec la société civile locale via des comités provinciaux créés pour la circonstance et qui réunissent dans un esprit d'une large ouverture (à) toutes les composantes de la société civile locale.

D'un commun accord, nous désignons une personne (issue de la société civile locale) qui joue le rôle de conseiller et qui est en même temps chargée de la convocation des réunions, tout en jouant le rôle d'animateur...Les rapports issus de ces comités

provinciaux composés des représentants de la société civile locale constituent les outils de base pour la programmation d'autres financements. Nous faisons alors rapport à l'ACDI qui procède à l'évaluation.

Des échanges ont lieu dans le cadre des rapports élaborés, notamment au niveau du raffinement des méthodes de travail, du suivi des actions, de l'élargissement au niveau du contenu.

C'est l'ensemble du groupe qui contrôle et assure le suivi; l'évaluation étant faite par des pairs... Ensemble on fait ressortir les actions pertinentes à approfondir, et on définit ensemble les contenus pour les actions futures.»

ADEP a ensuite voulu illustrer ce qui précède par un exemple concret :

« Pour les actions à mettre en œuvre dans le cadre de l'installation d'une radio, par exemple, elles ont été contrôlées directement par la société civile et la communauté bénéficiaire (stratégie de gestion, participation, définition des règles de fonctionnement, etc.). Nous envoyons des formateurs en vue de former des formateurs, et ce, en chaîne, afin de faciliter l'appropriation des projets par les ONGD locales.

Le lien entre la formation et l'évaluation se fait par l'identification des meilleures pratiques et approches du travail qui donnent le plus de résultats positifs et permettent la valorisation des compétences locales.»

Pour ce qui est de BOX1, l'accent est surtout mis sur les aspects relatifs à la gestion (respect des procédures, des méthodes de travail et des directives venant du siège).

« Au niveau du siège au Canada, les échanges portent surtout sur le recrutement des personnes à envoyer en RDC et nos représentants locaux, les procédures et les méthodes de travail... Nous utilisons les informations qui nous viennent du terrain pour évaluer les changements et les progrès réalisés. Il y a... compilation de toutes ces informations pour voir le changement dans le court, moyen et long terme.

Au retour des stagiaires, nous faisons un briefing. Nous constatons alors des changements au niveau des personnes que nous envoyons.

Sur le terrain en RDC, le mandat confié à nos agents est actualisé sur base des observations. Il y a développement d'un plan de travail, l'utilisation des outils de gestion plus les rapports, la mise en œuvre des projets, y compris la formation et l'animation....Les interactions avec les partenaires locaux portent surtout sur les structures, les stratégies et les objectifs. Ces questions permettent une meilleure appréciation et permet des ajustements possibles pour la vision. »

Les interactions pour CEM au Nord comme au Sud, s'inscrivent dans le cadre des activités conjointes menées au niveau de "La Table de concertation sur la RDC" en matière d'information, de sensibilisation et lobbying en collaboration avec les différents acteurs du Nord et du Sud

(cf. Q2, R2 et Q3, R1 ci-dessus).

Au niveau de la RDC, BOX 3 (représentation locale) abonde dans le même sens que BOX1 et ajoute :

«...dans nos interactions avec le Canada, il y a échange d'information par courriels, Skype, envoi de rapports périodiques, formation, instruction, décision, résolution des problèmes, demande de fonds, envoi des accords à signer au siège.»

La coordination nationale des ONGD locales (ONGDn), s'agissant des interactions, s'exprime surtout en termes de souhaits, en évoquant particulièrement les contacts avec ADEP :

«Nous souhaitons entrer en contacts avec les ONG canadiennes pour établir des relations de partenariat. Avec ADEP, nos relations étaient bien tissées avec le représentant à Kinshasa mais aussi avec le chargé du programme avec la RDC basé



au Canada on voulait toujours que nous puissions traiter nos dossiers avec le représentant de Kinshasa.»

#### **Segm 4 (Q4): Impact des interactions**

**R1.** Après les propos tenus par les OCI du Nord et leurs répondants du Sud en ce qui concerne les interactions et leur contenu, nous avons voulu savoir quel était **l'impact de ces interactions** dans l'exercice de leurs responsabilités (au travail), au niveau des interventions sur le terrain et des relations interpersonnelles aussi bien au niveau du siège qu'en RDC.

L'enquête montre que dans l'ensemble, l'impact des échanges entre les partenaires dépend de la manière dont les uns et les autres entrent en contact.

Pour ADEP et CEM par exemple dont la démarche vis-à-vis des partenaires du Sud est flexible et directe, l'impact est différent que s'agissant de BOX1 qui met plus l'accent sur les formalités, les procédures, etc.

Ainsi, pour ADEP :

«Les échanges au niveau de mon travail comme responsable me permettent d'en savoir un peu plus sur les réalités locales, notamment au niveau des compétences locales. Les interventions sur le terrain me permettent d'apporter mon expertise et de la faire bénéficier à d'autres.

Pour ce qui est de mes relations avec mes répondants dans notre organisme au Canada, nos interactions me donnent l'occasion d'apporter davantage d'éclairage sur les réalités vécues sur le terrain susceptible de les aider à rectifier le tir le cas échéant. S'agissant de mes relations avec mes partenaires de la RDC, nos échanges permettent de mieux se connaître, mieux communiquer et créer une confiance réciproque.»



Quant à BOX1,

«Les interactions dans le cadre de mon travail ont surtout un impact sur le mandat reçu au départ et qui est actualisé sur base des observations. Au niveau des interventions sur le terrain, l'impact se voit essentiellement en ce qui concerne l'utilisation des outils de gestion. Pour ce qui est des relations avec mes répondants au siège, cela se fait sentir à travers les changements qui s'opèrent au niveau des personnes que nous envoyons sur le terrain et qui reviennent. S'agissant de l'impact de nos interactions dans nos relations avec nos partenaires de la RDC, cela se reflète au niveau des changements et des progrès qui sont réalisés.»

CEM affirme que l'impact de ses interactions est très fort à plusieurs égards :

«Que ce soit au niveau des responsabilités que nous assumons, de nos interventions sur le terrain que de nos relations avec nos partenaires au Nord comme au Sud, l'impact de nos interactions sur ces différents aspects est à la mesure des résultats des actions que nous menons au niveau de 'La Table de concertation pour la RDC.

En effet, grâce à nos activités, nous avons pu faire bouger les choses tant au Canada (reprise de la coopération officielle lorsqu'elle était suspendue, notamment) et en RDC pas mal de choses ont changé : résultats positifs suite aux actions de sensibilisation, d'information et de plaidoyer auprès des autorités gouvernementales en matière de droits de l'Homme, en matière de résolution de conflits internes (interethniques) et externes (négociation avec les pays voisins dont le Rwanda), observation des élections de 2005, les questions minières, notamment le rôle des compagnies canadiennes en RDC, la place du Canada dans la recherche de solution aux problèmes cruciaux de la RDC (élections de novembre 2011, viol des femmes, etc.), interpellation d'Ottawa concernant la nécessité d'un équilibre des actions sur le terrain par des interventions dans d'autres provinces non pourvues initialement, accueil au Canada de plusieurs acteurs congolais (au pouvoir, de l'opposition, de la société civile, etc.)»

BOX3 s'est exprimé dans le sens des avis émis par BOX1, c'est-à-dire en mettant l'accent sur les aspects relatifs à la gestion :

«Au niveau de mon travail, en tant que responsable, je suis imputable et dois rendre compte des résultats sur la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. À propos des interventions sur le terrain, je dois veiller à ce que l'exécution de projet ...se déroule suivant le respect des accords signés avec le bailleur de fonds.

En ce qui concerne l'impact des interactions sur mes relations avec le siège (Canada), mes relations sont excellentes.

La communication se fait chaque jour par courriel. Les rapports financiers sont envoyés au siège à la fin de chaque mois, et les rapports des coopérants volontaires tous les six mois.

Pour mes relations avec nos partenaires de la RDC, les relations sont excellentes. Il y a échange de courriels chaque jour. Des missions sur le terrain sont organisées régulièrement : suivi, évaluation. Des rapports sont fournis régulièrement.»

La coordination nationale des ONGD locales (ONGDn) qualifie l'impact des interactions des OCI du Nord sur les ONGD locales de faible dans l'ensemble, particulièrement avec BOX1 et leurs représentants locaux (représentant local pays et coopérants volontaires), suite à leur démarche.

«La question de l'impact des interactions entre nos partenaires du Nord et nous peut trouver les réponses dans ce que nous avons dit plus haut (Q3-Répondants, contenu des interactions). Nous n'avons à l'heure actuelle aucun partenaire ni répondant au Canada et sur place, ils travaillent directement sur le terrain sans nous associer.»

### Segm 5 (Q5): Gestion des interactions

**R1.** Le contenu des échanges, comme nous le montrent les résultats de l'enquête, est riche en enseignements. Nous avons voulu savoir **comment le contenu de ces interactions est géré** aussi bien par les OCI du Nord qu'au niveau des ONGD locales de la RDC à un triple niveau : du rôle de chacun comme responsable au travail, sur le terrain et dans les relations.

Les réponses sont une fois de plus le reflet de la démarche de chaque organisation comme nous avons eu à l'observer au niveau des échanges entre partenaires du Nord et du Sud, de leur contenu et en ce qui concerne l'impact de ces interactions au niveau de leur travail, des interventions sur le terrain et de leurs relations respectives.

En effet, les uns (ADEP et CEM) placent au cœur de leurs interactions un enrichissement réciproque aussi bien au niveau de la base (les populations) qu'en ce qui concerne leurs représentants (les acteurs nationaux, provinciaux, en plus de la diaspora pour CEM), tandis que les autres (cas de BOX1), accordent la priorité aux aspects plus procéduraux et gestionnaires.

ADEP affirme à ce sujet :

« Le contenu de mes interactions avec mes partenaires *dans mon rôle de responsable* est géré de manière à me permettre une prise en compte de l'expérience vécue avec chacun d'eux. » En ce qui concerne *mes répondants en RDC*, c'est au niveau de l'assurance qu'ils ont aussi quelque chose à apporter. Pour ce qui est *de ceux du Canada*, il s'agit surtout d'une meilleure compréhension des propositions et des suggestions formulées. »

Pour BOX1,

« En tant que responsable, la gestion des interactions doit être focalisée sur le développement d'un plan de travail et la compilation de toutes ces informations pour

voir le changement dans le court, le moyen et le long terme. Il est aussi question de la prise en compte de nos échanges pour changer les façons de faire éventuellement, par exemple au niveau du budget, des approches, bref de l'accompagnement. Au niveau de communications, nous devons nous assurer que tout se passe bien (suivi) suite au "feed-back"»

S'agissant de la gestion des interactions au niveau des répondants au Canada comme en RDC, BOX1 ajoute :

«Pour ce que de la gestion de ces interactions en ce qui concerne le rôle joué par nos répondants, *au niveau de la RDC*, nous utilisons ces informations pour évaluer les changements et les progrès réalisés. Concernant le siège *au Canada*, nous procédons à des "briefings" et tirons les leçons de ces échanges.»

Quant à CEM, la manière dont les interactions sont gérées rejoint ce qui a déjà été dit au niveau de Q3 (répondants et contenu des interactions) et de Q4 (impact de ces interactions)

BOX3 (représentation locale en RDC) s'inscrit dans la ligne de conduite de BOX1 :

«Dans mon rôle comme responsable et représentant en RDC, je suis le responsable n°1 pour le développement de la programmation. Je gère les ressources financières, matérielles et humaines. Je suis imputable. Concernant mes répondants en RDC, leur rôle est de m'accorder la collaboration et des facilités pour me permettre d'atteindre des objectifs fixés, à savoir l'amélioration des conditions de vie de la population bénéficiaire. Au niveau du siège au Canada, les répondants basés (là-bas) jouent un rôle très important : rechercher le financement auprès de l'ACDI, envoi de fonds sur le terrain, formation des coopérants volontaires, ...»

L'ONGDn (coordination nationale des ONGD locales) met surtout en exergue son rôle de coordination qui consiste à veiller que chaque instance du réseau prenne soin des acquis de ces interactions.

«En tant que (responsable), j'ai des collaborateurs chargés de projets, de communication, d'administration et finance. C'est à partir de chacun d'eux que les échanges et les communications sont gérés. Et il me revient la responsabilité de représenter l'organisation et négocier avec les partenaires. Au niveau des partenaires locaux, avec les répondants du Canada, c'est surtout au niveau des programmes initiés par leur Ambassade. Et nos relations sont bonnes.»

**R2.** Cette question est liée à la précédente et porte sur **la manière dont cela aurait dû être géré** selon chacun d'eux.

Les réponses pour tous est conforme à leurs lignes de conduite respectives.

Pour ADEP,

«Le contenu de nos interventions auraient dû être géré par des concertations. L'utilisation des mécanismes de gestion telles que la transparence, l'imputabilité avec comme responsable un représentant de notre organisme à cause de l'origine des fonds. Cela se justifie dans la mesure où notre organisme n'est pas le maître d'œuvre des actions mais est responsable de la bonne gestion des fonds qui lui sont confiés (imputabilité).»

ADEP justifie ce qui précède, s'agissant notamment des fonds qui ne leur sont pas propres mais qui leur sont confiés par d'autres bailleurs.

«En RDC, un monitoring a été créé dans chaque province où nous intervenons...Les ONGD locales regroupées au sein de leurs coordination provinciales sont très actives...Elles envoient des délégués (au monitoring) qui présentent des propositions pour la préparation des programmes. Notre organisme met à la disposition de ces coordinations provinciales comme espaces de concertation des fonds pour jouer leur rôle (fonds pour installation, fonds des activités d'autoproduction, comme les cybercafés, etc.)»



**Segm 6 (Q6): Compétences, gestion des compétences, légitimation des compétences, innovation, création, invention**

Dans cette partie du questionnaire, nous avons voulu recueillir des informations sur les compétences, en ce qui concerne notamment celles qui sont requises pour travailler en expatriation (international), sur l'existence ou non de stratégies de reconnaissance de ces compétences au niveau de chacune des organisations et sur la problématique de la gestion dites compétences. Nous avons également cherché à avoir des éclaircissements sur un certain nombre de questions liées à ce concept de compétences, notamment l'information et la communication, l'innovation, la création et l'invention.

Les résultats des enquêtes font apparaître à travers les interactions entre les acteurs du Nord et leurs partenaires du Sud l'importance et la diversité des compétences contenues dans les échanges.

**R1.** La nécessité des capacités d'adaptation aux réalités locales, en plus d'autres compétences, fait l'unanimité auprès de tous les acteurs du Nord comme ceux du Sud en ce qui concerne le **type de compétences requises pour travailler en international**. CEM insiste cependant sur le fait que c'est surtout sur les compétences locales qu'il faut mettre l'accent.

ADEP s'exprime comme suit en réponse à cette question :

«Il faut un mélange de compétence et de capacité d'adaptation...Dans la réalité, c'est rare de trouver des Canadiens qui ont les deux sur le terrain, c'est-à-dire des compétences techniques et une capacité de lecture des rapports sociaux...Il existe en RDC beaucoup de personnes compétentes et d'experts. Le problème se situe au niveau de l'application, notamment concernant la transparence...C'est une pratique courante sur le terrain. Les ONGD locales sont très peu enclins à rendre les comptes aux populations locales...se réfugiant derrière la culture locale traditionnelle. La conception de la redevabilité est donc à faire évoluer.»

Pour BOX1,

«Il faut...des compétences techniques précises avec en plus des compétences interculturelles...La maîtrise des aspects techniques du travail sont indispensables en plus d'une compétence interculturelle pour faciliter les interactions, des compétences d'animateur pour faire émerger des réactions, avoir une démarche pour le travail, des compétences de mobilisation...L'expérience vécue à l'étranger, l'expertise dans le domaine particulier des organisations. Il faut donc des gens particuliers pour vivre dans ces contextes particuliers...»

CEM abonde dans le même sens qu'ADEP et BOX1, mais introduit une nuance, à l'instar d'ADEP, notamment au niveau de la reconnaissance de l'existence des compétences locales :

«...en RDC, les gens sont compétents. Je suis étonné lorsque certaines organisations étrangères les traitent d'incompétents...L'extérieur constitue un obstacle pour qu'ils y arrivent. C'est la raison pour laquelle dans mon engagement, je m'efforce de contrer cela à partir d'ici (du Canada).»

BOX3 (représentant local) et BOX2 (Coopérant) évoquant leurs expérience respectives sur le terrain soutiennent aussi que :

«Pour travailler en international, il faut posséder l'expérience. Il faudra aussi avoir le profil de poste...une forte capacité d'adaptation, de gestion de stress,...des aptitudes pour la langue et respecter la culture local (BOX3).»

«Cela dépend de poste. En international, il faut une formation en gestion de RH. Une expérience en gestion de projets, c'est bon mais la question interculturelle est primordiale. Parce qu'il faut avoir une capacité d'apprendre et beaucoup de flexibilité...» (BOX3)

Quant à la coordination des ONGD locales (ONGDn) :

«...il faut avoir des compétences en planification stratégique, en évaluation et suivi et en recherche alternative des ressources...Il est nécessaire d'avoir (aussi) les compétences en négociation...»

**R2.** ADEP et CEM dans leurs réponses à la question précédente ont fait mention de l'existence des compétences locales. Nous avons voulu savoir si les OCI du Nord avaient chacun en leur sein **une stratégie de reconnaissance de ces compétences** en termes de qualités techniques, expertise ou connaissances spécifiques.

Comme pour les compétences requises pour travailler en international, tous sont unanimes que les compétences locales sont reconnues mais sans l'existence d'une stratégie officielle.

ADEP indique que :

«...Nos programmes sont élaborés en collaboration avec les partenaires congolais, pour qui nous présentons en même temps des profils auprès des bailleurs de fonds (cas des membres des comités provinciaux évoqués ci-dessus sur base de leurs capacités [rôle de conseillers et d'animateurs, participation à l'approbation des rapports, définition conjointe des actions futures, élaboration des règles de fonctionnement, d'évaluation et de suivi de leurs activités, identification conjointe des meilleures pratiques et approches du travail] dans le cadre du monitoring déjà mentionné.

D'autre part, l'influence de la société civile congolaise les a fait connaître comme étant acteurs principaux en matière de mobilisation des populations locales et d'actions sur le terrain.

Leurs actions ont par ailleurs été reconnues sur le plan national et à l'étranger dans le processus de développement du pays. Tous ces aspects, en plus des séjours organisés en faveurs des représentants de la société civile congolaise au Canada sont autant d'éléments qui font partie de notre stratégie de reconnaissance des compétences locales.»

Pour CEM, sa stratégie de reconnaissance des compétences locales est évidente dans la mesure où les partenaires locaux sont associés directement à toutes les activités de 'La Table de concertation pour la RDC.

BOX1 indique par contre que :

«Tout dépend de la représentation, notamment le processus d'évaluation sur les forces et les faiblesses. On valorise les points forts et on prend en compte les points faibles, notamment lors des échanges sur l'évaluation.

Selon les projets, on peut engager localement... Toutefois, le débriefing qui a lieu au retour des coopérants au Canada est une sorte de "soirée de reconnaissance" des compétences...»

BOX3 (représentation locale) précise de la manière suivante :

«Notre organisme témoigne la reconnaissance des compétences...par les encouragements, la promotion des employés nationaux qui deviennent des coopérants au même titre que les Canadiens. Les meilleurs partenaires sont remerciés et travaillent avec nous le plus longtemps possible. La légitimation se fait par lettre de félicitation, par la promotion signifiée par écrit.»

Nous avons aussi voulu savoir au niveau des ONGD locales, si elles avaient des stratégies de reconnaissance des compétences de leurs partenaires du Nord.

Pour ONGDn (coordination nationale) :

«C'est à partir de leurs interventions sur le terrain que nous procédons à la reconnaissance de leurs compétences...Nous en parlons entre nous au sein des ONGD membres...Malheureusement nous sommes souvent déçus.»

**R3.** Après les préoccupations sur les compétences contenues dans les échanges et leur reconnaissance réciproque par les partenaires, nous avons voulu nous informer sur la problématique de **la gestion des compétences** dans les OCI du Nord comme dans les ONGD du Sud. Aussi bien au Nord qu'au Sud, cette question ne fait l'objet d'aucune préoccupation, mais ils en reconnaissent la pertinence.

ADEP indique que :

«La problématique de gestion des compétences en soi n'est pas abordée dans notre organisme. Il y a cependant des stratégies de recherche des méthodes et des outils de gestion les plus adaptés et les plus efficaces pour le travail de terrain.

Il s'agit entre autres des stratégies d'appui aux ONGD locales, l'évaluation, l'identification des meilleures pratiques, la reproduction des meilleures pratiques et leur transmission à d'autres partenaires (gestion de projets axée sur les résultats, formation sur les étapes et les composantes d'un projet.

Cela se fait en fonction des lieux d'intervention (adaptation au contexte) en insistant sur les objectifs). Centrer la réflexion sur les changements intervenus après les interventions, souvent cet élément manque dans les rapports.

Nous pensons toutefois qu'une telle démarche (gestion des compétences) est importante. Elle permet d'avoir des références de base pour des actions sur le terrain.

»

Vu la nature de ses activités (sensibilisation, information et lobbying), CEM a répondu que la problématique de gestion des compétences ne fait pas l'objet de ses préoccupations.



BOX1 affirme quant à lui que

«Notre organisme n'a pas de stratégie de gestion des compétences. L'ACDI a un centre d'apprentissage interculturel qui joue ce rôle. Notre organisme y recourt. Nous organisons des apprentissages sur les enjeux du développement, notamment par la sensibilisation, la conscientisation, la mobilisation, etc. Ce volet apprentissage est financé par l'ACDI. C'est un centre d'habilitation ici au Canada.

Notre organisme a prévu la création d'une direction dans la structuration en cours. C'est en fait dans le cadre de la révision de notre mission.

Une stratégie de gestion des compétences est importante surtout en matière de recrutement, de formation, d'évaluation des coopérants, de la formation continue pour développer les compétences. C'est aussi important pour le développement de nouveaux outils d'intervention.»

Dans son commentaire, BOX3 (représentation locale), pense selon lui que :

«Dans la gestion des compétences, il faut déterminer les forces et les faiblesses de chaque individu...exploiter au maximum les forces et renforcer les faiblesses. L'individu sera plus responsabilisé dans son travail quotidien par rapport à ses forces...La stratégie de gestion des compétences permet à une organisation d'atteindre de bons résultats.»

La coordination des ONGD locales (ONGDn)

«Au sein du secrétariat (du réseau), il existe une stratégie. Nous disposons d'un manuel de gestion de toutes les ressources de l'organisation où il est décrit toutes les procédures de gestion des compétences. Son importance, c'est pour atteindre les objectifs de l'ONGD et plus d'efficacité dans la gouvernance de l'ONG.»

**R4.** Les réponses des OCI du Nord et des ONGD du Sud sont mitigées en ce qui concerne l'existence et le recours à un **référentiel de compétences** auprès. Ce document est souvent confondu avec les manuels de procédures ou encore avec un outil d'évaluation.

ADEP indique par exemple que :

«... un référentiel ad hoc, non. Il existe des outils d'embauche et d'évaluation dans le travail. Les consultants y recourent souvent lors des évaluations ou des missions de consultation. Cependant, on peut trouver des termes de référence et les formulaires de base utilisés lors de l'embauche. On y ajoute aussi des compétences précises selon le cas et des mandats précis lors de la signature du contrat de travail.»

BOX1 mentionne que le référentiel des compétences est en cours d'élaboration, tandis que BOX3 affirme ce qui suit :

«...au niveau de la représentation en RDC, il existe une grille d'évaluation pour les employés. Les partenaires sont aussi évalués.»

Au niveau de la coordination des ONGD locales, ONGDn mentionne que :

«...nous avons un document intitulé "Outil de gestion" des ressources.»

**R5.** Dans les données recueillies, notamment en ce qui concerne les interactions, **l'utilisation des techniques de l'information et de la communication** occupe une place de choix, aussi bien dans des échanges que les acteurs du Nord comme ceux du Sud ont entre eux que dans des échanges que les OCI du Nord ont avec leurs partenaires Sud.

Outre le cas des ONGD locales du Sud dont les interactions avec leurs partenaires du Nord (siège) ne sont pas fréquentes (ils sont obligés de passer par représentation locale, entre autres), la coordination nationale et les coordinations provinciales ont développé un système de communication très performant. Ce système est géré par un responsable des communications et permet aux membres du réseau de réduire les distances (contacts entre la coordination nationale et les coordinations provinciales, échanges avec les partenaires, etc.) grâce au système de courriers électroniques.

Ainsi, à la question de savoir si les OCI du Nord favorisaient l'utilisation des techniques de l'information et de la communication auprès de leurs répondants, les réponses ci-après ont été reçues :

ADEP déclare ce qui suit :

«Nous aidons nos répondants du Congo à acquérir du matériel informatique et les appuyons pour la formation vue de leur utilisation. Nous les équipons aussi dans ce domaine et mettons à la disposition des ONGD qui ont des idées pour lancer des activités d'autoproduction comme cybercafé, traitement de texte, ou encore bureautique...».

Pour ce qui est de BOX1, les propos suivants ont été recueillis :

«Notre organisme a créé une sorte de plate-forme informatique, qui est un site de mise à disposition des outils de travail expérimentés sur le terrain. Ce sont des moments de débriefing avec les coopérants qui reviennent du Sud, des moments d'échange de compétences acquises (en formation, diagnostic, aspects narratifs sur les expériences vécues avec nos partenaires). En RDC, et au Sud en général, il est difficile d'installer et de fonctionner un tel dispositif, notamment au niveau de la formation à distance et de la téléconférence.»

BOX3 (représentation locale) ajoute ce qui suit :

«C'est important de le faire, sinon comment va-t-on communiquer? (envoi des rapports, canalisation des instructions, etc.)»

CEM dit à ce sujet que :

«Les Congolais ont la soif d'apprendre. Ils ont des compétences en gestion mais ils utilisent des appareils rudimentaires. Notre apport consiste à leur fournir de la documentation sur les NTIC pour qu'ils organisent une autoformation locale.»

**R6.** Avant de clore cette partie du questionnaire consacrée aux interactions, nous nous sommes intéressé à **la problématique de l'innovation** au sein des OCI du Nord comme des ONGD du Sud.

Il ressort des données recueillies que le souci d'innover est bien réel mais que des contraintes de différents ordres ne permettent pas de les faire aboutir.

Au niveau d'ADEP :

«Les initiatives sont encouragées, tout comme les connaissances, informations et expériences sont partagées...»

Ces propos sont confirmés par ONGDn (coordination nationale des ONGD locales) qui reconnaît en effet que :

«Avec ADEP... ces valeurs (innovation, créativité, invention) étaient au premier plan...»

En ce qui concerne BOX1, il souligne le fait que :

«Notre organisme se préoccupe de l'innovation surtout en ce qui concerne les façons de faire, par exemple pour les projets pilotes pour d'autres coopérations. Le problème réside au niveau des moyens...ici au Canada (siège). En RDC, le manque de fonds propres à y affecter suite aux fonds liés, ne nous permet pas d'encourager les initiatives locales...C'est en effet rare d'obtenir des financements pour "réfléchir." »

BOX3 abondant dans le même sens affirme que :

«Notre institution est une organisation innovante et apprenante. La créativité est vivement encouragée et les leçons apprises sont partagées.»

### **Code 130 – L’Interculturel - Cat 3 [Segm 7, 8, 9, 10]**

L’Interculturel est placé au cœur de notre travail, notamment dans le cadre des interactions entre les OCI du Nord et leurs partenaires (ONGD locales) du Sud. Et, il est apparu dans la partie consacrée aux interactions entre les différents acteurs que lorsqu’on est appelé à travailler en expatriation, les connaissances explicites ne suffisaient pas mais qu’il fallait en plus être doté de la capacité de pouvoir collaborer en harmonie avec les partenaires du Sud vu les réalités locales.

Ainsi, bien qu’ayant recueilli des données sur l’importance des compétences interculturelles auprès des différentes personnes interrogées, nous avons voulu connaître la signification de cette notion pour les différents acteurs et la manière dont cela se passe en réalité sur le terrain.

Par ailleurs, le fait de travailler dans un contexte différent de son univers d’origine rend conscient de l’existence des différences culturelles à tous les niveaux d’intervention : national, provincial, local, etc. Il faut aussi tenir compte de l’impact que cela pourrait avoir sur les actions à mettre en œuvre auprès de groupes cibles dont les différences sont parfois criantes (minorités ethniques, populations enclavées, etc.) et des attitudes qui peuvent compromettre ces actions (ethnocentrisme, etc.)

Les éléments susmentionnés peuvent avoir des répercussions au niveau des pratiques de gestion, jusqu’à porter atteinte à certains facteurs considérés comme facilitateurs en ce qui concerne notamment, la création d’un climat de confiance, les communications entre les acteurs (dissonances culturelles), voire les résultats des interventions sur le terrain.



S'agissant de la gestion, une fois clarifiée la notion de compétences, son contenu et son importance, nous avons demandé à nos interlocuteurs l'existence ou non d'une stratégie de formation ou d'un système de gestion de ces compétences dans leurs organismes respectifs.

Nous abordons ces différents aspects à travers les questions qui suivent. Les données recueillies dans cette rubrique seront complétées par celles que contient la «Grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement de la RDC». Les ONGD locales ont préféré répondre au questionnaire de cette grille en lieu et place d'une grande partie du questionnaire standard préparé à l'intention de tous les répondants retenus dans notre unité de recherche, comme signalé plus loin dans ce travail.

#### **Segm 7 (Q7): Compétences interculturelles**

**R1.** Cette question se rapporte au **profil de la personne à envoyer en mission de coopération au développement**. Comme nous l'avons déjà mentionné, la réponse à cette question rejoint celle que les personnes interrogées ont donnée au début de nos entretiens, s'agissant notamment des connaissances requises pour travailler en expatriation.

Pratiquement toutes les personnes rencontrées, aussi bien au niveau des OCI du Nord que les ONGD locales du Sud, ont répondu qu'il fallait, certes avoir des connaissances qui permettent de mieux maîtriser son secteur d'activité, grâce à des connaissances théoriques, mais que s'il fallait choisir, c'est plutôt la personne qui saura le mieux s'adapter à un nouvel environnement de travail qu'il faut envoyer.

Les répondants du Sud ont ajouté les commentaires suivants :

«...Les deux (connaissances théoriques et capacité d'adaptation) sont importants, mais l'adaptation à un environnement humain différent est un atout. En effet, le coopérant compétent qui n'arrive pas à s'adapter interrompt rapidement son contrat et rentre dans son pays...Dans la réalité, (notre organisme) s'intéresse plus à l'adaptation qu'à la connaissance de secteur, car, les cadres congolais qui sont en

place travailleront avec le coopérant qui s'adapte pour avoir une meilleure connaissance du secteur.»

La coordination nationale des ONGD locales abonde dans le même sens :

«...À mon avis, c'est celui qui connaît bien le pays et ses réalités, et qui peut facilement s'adapter à l'environnement. Plus un homme pragmatique que théoricien.»

**R2.** La définition de **la notion de compétence** pour pratiquement toutes les personnes interrogées renvoie à un mélange d'expertise, de connaissances, de savoirs techniques, de savoir-faire, voire de savoir être.

ADEP dit à ce sujet :

«Dans le cadre des interventions sur le terrain, par compétence il faut entendre deux choses...Il y a d'abord les compétences techniques comme l'expertise, les connaissances, le savoir technique, le savoir-faire, etc. et en second lieu, les capacités d'adaptation, de travailler en équipe, le respect des valeurs locales, le savoir être, etc.»

BOX1 nous a demandé de nous référer à la réponse donnée au niveau des compétences requises pour travailler en international (Q6, R1), c'est-à-dire des compétences techniques, des compétences interculturelles, des compétences d'animateur, des compétences de mobilisation, l'expérience vécue à l'étranger, l'expertise dans le domaine particulier des organisations.

BOX3 se référant à son expérience sur le terrain ajoute :

«À mon avis, la compétence est une aptitude qui permet à l'individu de trouver des solutions aux problèmes.»

Pour la coordination nationale des ONGD locales (ONGDn) :

«Les connaissances donnent l'expertise mais il faut en plus un savoir-faire.»

**R3.** Bien que les organismes interrogés soient conscients de l'importance d'une **stratégie de formation ou d'un système de gestion de ces compétences**, aucun n'en dispose. En ce qui concerne l'aspect formation, chaque organisme suit une procédure différente de celle des autres organismes.

Au niveau d'ADEP, la personne engagée est censée avoir le profil requis pour travailler en international.

« (Notre organisme) n'a pas de programme de formation ou de gestion des compétences ou des talents dans le domaine de l'interculturel, ni au Canada ni en RDC. Nous engageons des personnes qui ont déjà des compétences interculturelles. Notre philosophie est de pousser les gens à se prendre en charge...»

Selon BOX1, l'organisme recourt à une structure externe pour la formation en interculturel (Centre d'apprentissage d'ACDI). BOX3 dit à ce propos :

«Les coopérants volontaires suivent la formation au Canada sur l'interculturel avant de débarquer en RDC. En RDC, il y a aussi une formation sur l'intégration des coopérants qui arrivent. Ils passent une semaine d'échange d'informations sur leur intégration en RDC. Il y a partage d'information avec le représentant et un tuteur qui va faciliter son intégration. Le tuteur est un coopérant qui est déjà intégré...Cela se fait individuellement, car les coopérants sont souvent affectés individuellement.»

Évoquant l'expérience vécue avec un organisme canadien, la coordination nationale des ONGD locale (ONGDn) indique ce qui suit :

«Avec (cet organisme canadien), il y avait une stratégie de formation, il y avait des documentations des formations et séminaires et ateliers à l'étranger (en Afrique), au

Canada des partenaires locaux...Cela se faisait individuellement et en équipes. Les deux à la fois.»

#### **Segm 8 (Q8): Action sur le plan interculturel**

**R1.** La prise de conscience des **différences culturelles** est indéniable auprès de tous les acteurs interrogés. Cependant **leur prise en compte** est souvent plus difficile. Cela apparaît nettement dans les données recueillies auprès des OCI du Nord et de leurs répondants du Sud, notamment en ce qui concerne l'interprétation de certains facteurs tels que les aspects religieux ou symboliques comme les formules de politesse ou marques de déférence.

ADEP, s'agissant de la place de la prise en compte des différences culturelles dans les actions sur le terrain indique que :

«Dans nos rapports avec nos partenaires, nous tenons le plus grand compte des différences culturelles. La compétence interculturelle étant le résultat des rapports sociaux, nous tenons compte des cultures locales, sans pour autant tolérer les pratiques négatives du genre "régler une affaire à l'africaine" pour le cas des pratiques de gestion par exemple. Dans le domaine des échanges de connaissances, d'expérience, de savoir-faire technique, il y a un enrichissement réciproque qui nous permet d'agir au mieux des intérêts des parties impliquées dans les interventions sur le terrain.»

Pour BOX1, tout en prenant en compte les réalités locales, la primauté doit être réservée à la logique de l'organisme.

«Nous sommes toujours attentifs aux aspects culturels dans nos contacts avec nos partenaires locaux. Nous devons toujours cependant rappeler le caractère laïc de (notre organisme). Certaines différences culturelles sont certainement dérangées (cas de la logique de gestion du projet par exemple)...C'est une question difficile...Sur le terrain, c'est parfois difficile de rappeler à l'ordre...comme le cas de l'impact

(négatif) des pratiques religieuses dans la mise en œuvre du projet, comme le respect des heures de prière ou encore commencer une réunion par une prière...la place des femmes,...les salutations au départ, les remerciements, etc.»

Dans ses réponses, BOX3 (représentation locale) indique ce qui suit :

«En RDC, il y a environ 420 tribus. Les différences culturelles varient d'une province à l'autre, et nous devons en tenir compte. Les coopérants sont briefés par rapport à leurs lieux d'affectation. Ces différences culturelles portées à la connaissance des coopérants canadiens ou transnationaux sont prises en compte dans les contacts avec nos partenaires, dans les interventions sur terrain, dans les pratiques de gestion, dans les échanges de connaissances, de savoir-faire, de savoir-faire techniques.»

Donnant son avis sur cette question, ONGDn (coordination nationale des ONGD locales) reconnaît les affirmations susmentionnées mais tout en regrettant la trop grande insistance sur la logique du Nord.

«Nos partenaires du Nord accordent de l'importance à la prise en compte des différences culturelles dans les contacts, les interventions sur le terrain, dans les échanges de connaissances mais dans les pratiques de gestion, ils s'en tiennent aux exigences de leur bailleur qui est l'ACDI.»

**R2.** Comme vu ci-haut, la reconnaissance de l'existence des **différences culturelles en RDC** par les personnes interviewées est évidente. S'agissant cependant des **domaines dans lesquels elles sont plus perceptibles**, les réponses varient d'un organisme à un autre, voire d'une personne à une autre.

ADEP affirme à ce sujet :

«Les différences culturelles, il y en a beaucoup en RDC, de par la taille et les différences entre le milieu urbain et le milieu rural. Un élément à prendre en



compte...est l'héritage colonial qui est différent d'une province à une autre. D'une manière générale, les formes d'organisation ont été modelées par la colonisation. Ces différences se retrouvent même au sein d'une même province...»

Les avis émis par BOX1 rejoignent à quelques différences près les affirmations d'ADEP :

«Dans nos actions, nous prenons en compte les différences culturelles. Aux niveaux provincial et local, les relations sont plus directes et plus faciles. Les gens sont plus accessibles et on se fait mieux connaître et comprendre, le milieu étant plus restreint. Au niveau national, c'est 'la jungle'. C'est plus vaste et complexe. Ce sont en fait les différences culturelles entre l'urbanité et la ruralité... Nous adaptons notre démarche en fonction du milieu dans lequel nous intervenons.»

La réponse de BOX3 (représentant local) est plus réservée. En effet, tout en reconnaissant l'existence des différences culturelles en RDC, comme il l'avait si bien indiquée dans sa réponse précédente (cf. R1), il élude la question s'agissant des domaines où ces différences seraient plus prononcées.

«...les domaines où ces différences sont les plus prononcées sont le logement, la nourriture, l'habillement...Tout est pris en compte dans nos actions. Nous faisons le briefing aux coopérants sur la façon de se comporter suivant qu'ils sont dans tel ou tel milieu...l'impact est important.»

La coordination nationale des ONGD locales est allée plus loin en soulignant des aspects qui aux yeux des ONGD locales sont plus importants.

«Les différences culturelles en RDC entre les niveaux national, provincial et local sont énormes. C'est surtout sur le plan ethnique, entre générations, entre les jeunes et les vieux, entre les hommes et les femmes,...(En ce qui concerne l'attitude des ONG canadiennes), si l'on se considère supérieur pour donner des ordres alors que ce n'est pas sa tâche alors là, comprenez que ça ne marchera pas. Et en RDC, c'est surtout

dans la volonté ou non d'adaptation (Cela est possible selon nous) dans les actions des réunions des contacts, etc.»

**R3.** En ce qui concerne les **difficultés relatives à la gestion d'une équipe interculturelle**, toutes les réponses convergent vers deux aspects : le respect de l'application des mécanismes de gestion et la perception et la compréhension des réalités locales en matière de gestion.

ADEP estime en effet que :

«Au Canada, pour nos actions sur le terrain en RDC, il s'agit surtout de la perception et de la compréhension de ce qui se passe réellement sur le terrain....En RDC, c'est surtout au niveau de l'application des mécanismes de gestion liés à la gestion des projets, tels que la transparence et l'imputabilité.»

BOX1 indique que :

« Les défis en gestion d'une équipe interculturelle sont énormes. (Notre organisme) opte de plus en plus pour l'engagement des équipes de nationaux. Le plus grand défi en RDC est de convaincre nos partenaires locaux de respecter strictement les instructions concernant la gestion des projets. Dans l'exercice de leurs fonctions, ils sont confrontés à des pressions sociales énormes...Il y a aussi l'âge des coopérants qui sont généralement plus jeunes que les répondants locaux.»

BOX2, réagissant à cette question situe les principales difficultés au niveau de l'écart entre les textes et leur application :

«Le problème des lois...elles sont bien écrites, mais dans la pratique, c'est difficile. Par exemple, remplacement des gardiens dont les contrats viennent à expiration par des non originaires de la province où ont lieu les interventions...l'enjeu (pour les locaux) c'est l'engagement local et non la compétence...Et c'est souvent source de conflit...C'est en fait la logique du projet qui est très loin de la logique locale...»

Pour BOX3 (représentation locale), les difficultés finissent par se résorber avec le temps en travaillant ensemble :

«La Canadiens comme les Congolais qui travaillent ensemble viennent des milieux différents de par le climat, la culture, les habitudes. L'adaptation est difficile et prend du temps pour les deux parties qui finissent par s'accepter et s'adapter.»

Quant à la coordination des ONGD locales (ONGDn)

«Les principales difficultés en gestion d'une équipe interculturelle se situent au niveau de la langue de communication, la différence de vision et de la mission entre les organismes du Nord et leurs partenaires locaux du Sud.»

**R4.** Les réponses susmentionnées nous ont révélé la complexité des situations en gestion des différences culturelles. Nous avons voulu connaître **la démarche suivie** par nos interlocuteurs **pour résoudre ces différents problèmes posés par les relations interculturelles sur le terrain.**

À l'unanimité, toutes les personnes interrogées sont d'avis que la meilleure démarche est d'y aller au cas par cas, selon les situations:

«Il faut rechercher les stratégies appropriées en partant de ce qui existe pour se créer un espace de travail...en fonction des situations et des réalités en présence, en prenant en compte le contexte (province) où ont lieu les interventions, tout en nous conformant aux lignes de conduite du projet.» (ADEP). «Cela dépend des situations en présence...» (BOX1). «On peut à la fois se baser sur une situation, un problème ou partir des différences culturelles locales.» (ONGDn, coordination nationale des ONGD locales)

**R5.** À travers les réponses données par certaines personnes interrogées ressort le caractère diversifié de la composition de la population congolaise (ethnies, tribus, etc.). Cet aspect nous

a poussés de nous préoccuper de la **problématique du brassage culturel**, s'agissant entre autres de la coexistence de plusieurs cultures locales, et des dispositions prises lors des interventions sur le terrain.

Si les réponses à la question du brassage culturel sont convergentes, les procédures suivies pour faire face à ce problème diffèrent d'un organisme à un autre.

Pour ADEP :

«La RDC est pluriel. Partout, quel que soit l'endroit où on agit, il existe un brassage culturel compte tenu de la diversité de provenance des populations locales...Nous tenons (donc) compte de ces diversités culturelles dans nos actions sur le terrain.»

Abondant dans le même sens, BOX1 affirme que:

«Le problème de brassage culturel est réel, notamment au niveau du recrutement. C'est une question de compétence. On n'est donc pas à l'abri de ça...En ce qui concerne la démarche suivie, nous nous efforçons de donner des informations transparentes, notamment dans notre collaboration avec (certains organismes du système des Nations Unies), lors des déplacements des (populations).»

Pour ceux qui sont sur le terrain (Box3 et ONGDn) :

« (Face au brassage culturel) nous intervenons en respectant les textes légaux qui nous régissent et que nous partageons avec tous les intervenants, dans le respect de la diversité culturelle.» (BOX1). «Nous tenons compte à la fois des points de vue des uns et des autres.» (ONGDn)

**R6.** Lorsqu'on considère le caractère diversifié de la composition de la population congolaise (ethnies, tribus, etc.), un autre phénomène peut être observé, celui des **minorités ethniques** mais aussi de **l'enclavement de certains pans de la société congolaise** par le fait de leur

éloignement du centre de pouvoirs politico-administratifs, vu l'étendue du territoire de ce pays (4.350.000 km<sup>2</sup>).

Nous avons demandé aux OCI du Nord et à leurs partenaires du Sud, d'abord l'effectivité de ce phénomène, et dans l'affirmative, quelles répercussions cela a-t-il dans leurs actions et la manière dont ils s'y prennent.

Dans toutes les réponses, l'existence de ce phénomène a été confirmée. Cependant, comme pour la problématique du brassage culturel, les dispositions pratiques pour y faire face sont divergentes selon l'organisme.

ADEP atteste que :

«Les minorités ethniques existent partout en RDC... Les cas les plus criants pour les minorités ethniques, ce sont les pygmées, considérés comme des sous-hommes, et les banyarwanda...(Notre organisme) essaie de trouver les stratégies d'action pour dépasser ces clivages, en tenant compte des spécificités à valoriser, et non exacerber les conflits, notamment au niveau des groupes dominants qui assimilent d'autres groupes...Cela rend difficile l'adhésion à un projet.»

Sans trop entrer dans les détails, BOX1 abonde dans le même sens mais avec une démarche différente quant à la façon d'y faire face sur le terrain :

«On trouve des minorités ethniques partout en RDC, y compris dans notre rayon d'action. Cela a des répercussions dans nos actions par rapport à d'autres secteurs où nous intervenons, notamment au niveau de la sécurité, pour les zones en conflit. Des dispositions sont donc prises en matière de sécurité.»

Interrogé sur ce phénomène, BOX3, qui pourtant est sur le terrain et représente localement BOX1 nie que les minorités ethniques ou les populations enclavées aient des répercussions sur les actions mises en œuvre sur le terrain.



Pour la coordination nationale des ONGD locales :

«Ce phénomène est réel et il y a assez souvent des répercussions sur le travail que font les ONG canadiennes sur le terrain. À notre niveau, on travaille pour éviter que les complexes d'infériorité ou de supériorité se développe de manière exagérée.»

**R7.** La problématique de **comportements ethnocentriques locaux** est en relation avec le phénomène de minorités ethniques abordé précédemment dans ce rapport. Dans un souci de clarification, nous avons interrogé les différents acteurs sur cet aspect et tous ont été unanimes sur à reconnaître l'existence de tels comportements au sein des populations. BOX va cependant plus loin dans sa réponse, en affirmant que cette question touche même les ONGD.

En effet pour BOX1, cette question touche même les ONGD comme organisations.

«Ce problème (de comportements ethnocentriques) est lié au précédent (minorité ethnique). L'ethnocentrisme local se manifeste par des comportements discriminatoires, notamment au niveau des ONGD locales.»

ADEP, comme BOX1, reconnaît l'effectivité de ce problème et en parle avec force détails :

«...En 1998, par exemple, le phénomène appelé "géopolitique" qui est en fait de la xénophobie envers les congolais provenant d'autres provinces, était transversal dans tout ce qui se faisait...Le phénomène s'est un peu atténué à partir de...2001. Aujourd'hui cela ressort sous de replis identitaires. Cette dimension est cependant constante mais avec des creux...même parmi des peuples qui vivent ensemble depuis plusieurs années.

Au sein même (d'une population) qui habite dans une même province, il y a des tensions entre originaires...Cela pose de sérieux problèmes pour l'approbation et le leadership des projets... (Dans certaines provinces), le problème se pose au niveau des groupes ethniques scolarisés, les hautes fonctions, occupations, etc.

Au niveau de l'église, paradoxalement, la cohabitation est pacifique et assez harmonieuse entre les différentes confessions religieuses. Il existe une grande tolérance.»

La réponse donnée par BOX3 à propos des comportements ethnocentriques locaux, qui pourtant est sur le terrain, nous a autant surpris que pour la question précédente (répercussions des minorités ethniques sur les actions de terrain), alors que la coordination nationale des ONGD locales (tout comme ADEP et BOX1), l'ont reconnu :

«Dans nos interventions sur le terrain, nous n'avons vécu des cas de comportements ethniques que quelques fois.»

**R8 et R.9.** Nous nous sommes longuement étendu sur «les communications» en parlant des interactions. Dans le cadre des échanges entre les acteurs, des difficultés peuvent surgir, soit au niveau de la langue ou de la compréhension, mais il peut aussi être question des moyens ou outils de communication (oral, écrit ou autres).

**R8.** S'agissant des **principales difficultés rencontrées dans les communications interculturelles**, l'unanimité s'est fait autour de la langue comme principale difficulté pour les partenaires du Sud, alors que les OCI du Nord trouvent au contraire que la langue leur facilite les communications avec les ONGD du Sud.

Pour ADEP :

«D'une manière générale, nous ne rencontrons pas beaucoup de difficultés au niveau de la compréhension, parce que partout en RDC, le français est répandu...»

BOX1 le confirme en déclarant :

«Nous n'éprouvons pas tellement de difficultés dans nos communications interculturelles, parce que nous communiquons en français, langue qui est parlée par nos répondants.»

BOX3 et ONGDn qui sont sur le terrain affirment cependant le contraire :

« Dans les communications interculturelles avec les ONGD congolaises, notre organisme rencontre des difficultés au niveau de la langue et quelques fois la compréhension.» (BOX3). Les principales difficultés entre les organismes canadiens et les ONGD locales se situent au niveau de la langue surtout.» (ONGDn)

**R9.** En ce qui concerne le **moyen de communication** préféré, les réponses sont diversifiées. Certains, comme ADEP, préfèrent des contacts directs, en diversifiant, alors que BOX1 privilégie l'électronique.

Au niveau des répondants du Sud, la coordination locale des ONGD préfère l'écrit, tandis que BOX3 (représentation locale) recourt à une diversité d'outils de communication.

ADEP indique ce qui suit à ce sujet :

«Nous diversifions les moyens de communication selon le cas en présence (rencontres, transmission des documents, etc.)

Pour BOX 1 :

«Nous privilégions les communications électroniques.»

Pour les acteurs de terrain (BOX3, représentation locale):

«Nos moyens de communication privilégiés sont le téléphone, Skype, courriel, rapport, réunion, visite sur le terrain.»

**R10.** L'un des défis des OCI du Nord dans leurs interventions sur le terrain est la **concordance entre les objectifs, les valeurs de leurs organismes respectifs et la logique de l'aide au développement**. Or, de plus en plus ces organismes jouent le rôle d'intermédiation vis-à-vis des organisations de coopération bilatérale (comme l'ACDI) et multilatérale (comme celles du système des Nations Unies).

Nous avons cherché à savoir comment cela se passe réellement sur le terrain et s'il y a des répercussions au niveau de ceux qui sont chargés de mettre en œuvre ces actions.

Alors que BOX1 a émis des réserves pour répondre à cette question, ADEP a donné une réponse détaillée en s'appuyant sur l'action conjointe menée dans le cadre de la Table de concertation sur la RDC dont BOX1 fait aussi partie.

ADEP affirme à ce sujet :

«Par rapport à l'aide au développement, notre organisme se réfère aux positions défendues par les OCI canadiennes, notamment en rapport avec la Déclaration de Paris sur l'harmonisation de l'aide, l'appropriation de l'aide par les bénéficiaires, le désenchantement de l'aide multilatérale. C'est eu égard à cela que nous maintenons notre appui aux ONGD locales qui travaillent bien et qui sont plus proches des populations. C'est la logique de l'élitage... Cela a des répercussions dans l'exercice de nos fonctions dans la mesure où nous devons nous conformer à la logique d'intervention de (notre organisme).»

Par rapport aux réalités du terrain, avec beaucoup de réserves comme BOX1, BOX3 déclare :

«Nous donnons une aide qui doit servir de levier aux partenaires de développement auprès des populations locales.»

**R11.** Nous avons voulu terminer cette partie du questionnaire consacrée aux actions interculturelles par la question de savoir si dans leur démarche de la prise en compte des aspects culturels locaux si des **stratégies conjointes** étaient menées, entre autres avec des organisations multilatérales comme l'UNESCO dont la culture est l'un de ses axes d'action.

Comme vu précédemment à la question relative à la collaboration entre organismes dans la mise en œuvre des actions sur le terrain, BOX 1 ne sort pas du cadre des partenaires de son rayon d'action. Par contre ADEP a une démarche plus flexible et va au-delà des organismes canadiens.

ADEP déclare à ce sujet :

«Sur le terrain, nous collaborons avec d'autres ONG d'origine étrangère telles que 11.11.11 (Centre national [belge/flamande] de coopération au développement), Cord Aid (hollandaise) Christian Aid (anglaise), etc. Des échanges existent notamment avec Christian Aid qui a créé un consortium international d'ONG occidentales. Cela nous permet de nous enrichir réciproquement de nos expériences respectives.»

### **Segm 9 (Q9): Lien entre culture nationale et pratiques de gestion**

La culture nationale est pour plusieurs études sur la gestion interculturelle la principale référence. Ainsi, en dépit des diversités culturelles provinciales, locales, entre autres, d'une part et leur prise en compte à plusieurs niveaux d'autre part (domaines d'intervention, gestion des équipes interculturelles, démarche pour la résolution des conflits, brassage et minorités ethniques, difficultés, moyens et outils de communication, etc.), tel que nous l'ont révélé les



réponses susmentionnées (Q8), nous avons cherché à savoir en quoi les pratiques de gestion pouvaient être influencées par la culture nationale.

Les personnes interrogées sont unanimes en ce qui concerne le lien entre la culture nationale et les pratiques de gestion. Cependant, les réponses sont plus nuancées quant à leur prise en compte dans les actions sur le terrain et les façons de faire et d'agir.

ADEP affirme à ce sujet que :

«...À tous les niveaux, que ce soit en province ou en ville, il y a un lien entre la culture nationale congolaise et les pratiques de gestion. Des divergences existent cependant selon qu'on est en ville (dans la capitale, par exemple) que dans les provinces....Les différences culturelles étant très prononcées, le gage de succès dans nos actions sur le terrain, en milieu rural par exemple, est d'associer les organisations traditionnelles. Pour des projets liés à des concessions foncières par exemple, ne pas les impliquer peut provoquer de la résistance. Les leaders traditionnels ayant de bonnes relations avec l'église locale, nous passons par l'église pour faciliter les contacts.

Un autre cas, celui du travail des femmes. La dimension culturelle est à prendre en compte parce que selon les ethnies, la place des femmes peut varier.

C'est aussi valable pour l'implication des jeunes dans les projets, dans le cadre de la problématique des conflits de générations.

(Notre organisme) recherche donc les stratégies appropriées en partant de ce qui existe pour se créer un espace de travail....L'impact dans l'exercice de mes fonctions est énorme, notamment au niveau de l'acquisition d'une compétence interculturelle.»

BOX1 et BOX3 (représentation locale) ont émis des réserves sur cette question. Cependant, BOX2 (coopérant en RDC) se référant à son expérience sur le terrain s'est exprimé comme suit :

« (S'agissant de la culture nationale), l'aspect relationnel prime. Concernant les pratiques de gestion proprement dites, il y a beaucoup de risques dans la mesure où 'l'affectif' est souvent mis en avant.»

La coordination nationale des ONGD (ONGDn) a réaffirmé l'importance de la culture locale et la nécessité pour les ONG du Nord de la prendre en compte dans leurs pratiques de gestion.

«Il y a un lien entre la culture nationale congolaise et les pratiques de gestion dans le pays. Il est important pour nos partenaires du Nord de connaître les réalités culturelles locales et de les prendre en compte dans leurs façons de gérer.»

#### **Segm 10 (Q10): Lien entre la confiance, la communication (échanges, interactions) et la performance**

Comme nous l'avons dit en introduisant cette catégorie axée sur l'interculturel, dans les interactions, une attention particulière doit être portée sur certains facteurs considérés comme facilitateurs dans les relations interculturelles, vu leur impact, notamment sur la création d'un climat de confiance, les communications entre les acteurs, voire les résultats des interventions sur le terrain.

Nous avons donc sollicité l'avis des différents acteurs interrogés sur les aspects ci-dessus et qui établissent pratiquement tous une relation entre la confiance, la communication et la performance.

Pour ADEP :

«Il existe un rapport certain entre la confiance, la communication et la performance dans la mesure où en communiquant facilement, une certaine confiance naît entre partenaires et cela a un impact sur la qualité du travail sur le terrain.»

Abondant dans le même sens, BOX1 reconnaît que

«Il est indispensable d'avoir confiance les uns des autres parce que le niveau de confiance permet d'avoir de meilleures performances dans le travail. La confiance grandit entre nous et nos partenaires locaux au fur et à mesure que nous travaillons ensemble. Nous finissons par nous connaître davantage et nous apprécier réciproquement.»

BOX2 et BOX3 se réfèrent à leur expérience sur le terrain et affirment que :

«La confiance facilite la communication et l'acceptation des messages que l'on doit passer aux répondants. Cela conduit à de bonnes performances.» (BOX3, représentant local).»

«Les communications se font surtout entre les gens d'un même niveau. L'astuce, c'est d'être le moins visible possible pour mettre en avant les acteurs locaux, notamment en ce qui concerne l'animation culturelle. (Vu mes fonctions, ma formation), je me limite aux aspects techniques. La préoccupation c'est d'intégrer tout cela dans le projet.» (BOX2, coopérant)

Dans sa réaction, ONGDn (la coordination nationale des ONGD locales) tout en reconnaissant le rapport qu'il y a entre la confiance, la communication et la performance insiste cependant, entre autres sur le dialogue.

«La confiance n'exclut pas...le dialogue, tout cela en fonction des objectifs assignés et des résultats attendus qu'il faut suivre régulièrement...Cela a un impact sur nos relations avec les partenaires du Nord.»

### Données recueillies avec la Grille d'analyse de l'environnement socioculturel de la RDC

Comme nous l'avons indiqué plus loin dans ce travail et rappelé lorsque nous avons abordé la Catégorie 3 relative à la re-contextualisation de notre analyse descriptive/interprétative, à part la coordination nationale des ONGD (ONGDn), les coordinations provinciales (ONGDp1, ONGDp2, ONGDp3 et ONGDp4), ont estimé que pour elles les parties consacrées respectivement aux interactions (Interact), à l'interculturel (Intercult) et au management et gestion (managess) ne pouvaient être mieux appréhendées qu'en référence aux réalités culturelles locales et à la connaissance de l'organisation sociale en RDC.

Elles ont donc tous opté pour la grille d'analyse susmentionnée qui leur permet de mieux s'exprimer sur ces réalités culturelles locales et sur l'organisation sociale en RDC, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural. Cela constitue, selon elles, une véritable grille de lecture en matière d'interactions interculturelles et dans le domaine des pratiques de gestion sur le terrain.

Nous présentons les différents éléments dans les tableaux en annexe (Annexe A.21).

Cependant, dans la partie consacrée à l'analyse des résultats, nous avons fait ressortir les principaux éléments identifiés comme **particularités** (cas d'exception et/ou particuliers)

Les données recueillies dans toutes les provinces de la RDC où interviennent les OCI du Nord sur base de la grille d'analyse de l'environnement socioculturel desdites provinces et dans lequel évoluent les ONGD locales, champ d'action des OCI sont consignées dans ce tableau synoptique. Elles nous fournissent, en cette étape d'interprétation préliminaire des résultats (identification des tendances), une série d'éléments complémentaires non seulement pour la Catégorie 3 (segments 7 à 10) portant sur l'interculturel, mais aussi pour la Catégorie 2 (segments 3 à 4) et la Catégorie 4 (segments 11 à 18) relatives respectivement aux interactions et au management et gestion.

En effet, les réalités culturelles (données culturelles, résultats de la rencontre des cultures) et les informations sur l'organisation sociale (la structure sociale et sa dynamique, le rôle des institutions et des groupes sociaux de base, entre autres) constituent des éléments additionnels

riches en enseignements. Elles nous éclairent à propos des échanges (interactions interculturelles) entre les acteurs du Nord (les OCI) et leurs partenaires du Sud (les ONGD locales de la RDC), des actions menées dans le cadre de ces échanges et des pratiques de gestion dans les interventions sur le terrain en RDC. Nous y reviendrons lors de l'interprétation finale.

**Code 140 – Management et gestion (Managest) - Cat 4 [Segm 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18] Stratégie, récompenses, motivations, sanctions, management et gestion**

**Segm 11 (Q11): Élaboration de la stratégie et application**

Comme nous l'avons souligné précédemment dans ce rapport, les profonds changements auxquels font face les organisations de type associatif sont confrontées les poussent à adopter des formes et des modes de gestion qui ressemblent de plus en plus à ceux des entreprises.

Dans ce segment, nous avons voulu nous informer sur le processus que les organisations qui font l'objet de notre étude suivent pour l'élaboration de la stratégie. Nous signalons d'emblée que CEM, un des représentants des OCI interrogés, se basant sur la manière dont son organisme a été créé et fonctionne, s'est abstenu de répondre aux questions relatives au management et à la gestion.

Nous ne présentons donc ici que les données recueillies auprès de ADEP et BOX1, pour le Nord, et de ONGDn (coordination des ONGD locales du Sud) pour le Sud, avec bien entendu les éléments de réponse provenant de BOX 2 et BOX 3, qui représentent BOX1 au Sud.

**R1.** Les données collectées indiquent qu'aussi bien pour ADEP que pour BOX1 et les ONGD locales du Sud, s'agissant de **l'instance qui élabore la stratégie**, bien que la stratégie soit conçue au sommet de l'organisme, d'une manière générale, d'autres personnes exerçant des responsabilités sont associées.



ADEP affirme ce qui suit à ce sujet :

«Notre organisme a une stratégie d'ensemble élaborée par la hiérarchie en collaboration avec tous ceux qui sont impliqués dans la conduite de l'organisme.»

Cela se passe de la même façon chez BOX1, avec, au niveau de la représentation en RDC, l'implication des représentants locaux.

BOX2 (représentation locale) dit à ce propos ce qui suit :

« La "stratégie pays" est élaborée par le "bureau pays" en collaboration avec le siège et les partenaires.»

En ce qui concerne la coordination locale des ONGD (ONGDn), c'est pratiquement le même schéma.

«La stratégie est élaborée au niveau de l'assemblée générale (qui) est l'organe suprême de décisions et ses décisions sont exécutées par le conseil d'administration et au quotidien par le secrétariat général.»

**R2.** Comme pour l'instance d'élaboration de la stratégie, la **procédure suivie** est quasi la même au Nord comme au Sud, c'est-à-dire un mélange du processus, à la fois prescriptif et descriptif

[en référence aux dix conceptions (écoles) de l'élaboration de la stratégie (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al, 1999)].

Pour ADEM,

« L'élaboration se fait sur base de ...ce qui a été fait par le passé, les résultats des rapports d'analyse des faits ou des données, les réflexions qui proviennent de nos

partenaires, tout cela alimente la matière sur base de laquelle les stratégies sont élaborées.»

BOX1 indique ce qui suit :

«Notre stratégie d'action... est liée aux techniques d'appui que nous utilisons sur le terrain. Ailleurs, c'est plus le développement organisationnel.»

BOX3 ajoute, s'agissant de la représentation en RDC :

« La "stratégie pays" est élaborée par une planification sur base d'une analyse des faits ou des données, réflexions par un groupe ou une équipe, planification faite en fonction des secteurs prioritaires retenus.»

Au niveau des ONGD locales (coordination nationale d'ONGD),

« L'élaboration de la stratégie est faite par l'adaptation des stratégies passées au travers de l'expérience ou continuation et conséquences de ce qui a été fait par le passé, planification sur base d'une analyse des faits ou des données, réflexion par un groupe ou une équipe, etc.»

## **Segm 12 (Q12): Stratégie d'action**

L'application des stratégies des OCI sur le terrain, notamment en ce qui concerne **le rôle** qu'ils jouent dans l'élaboration des stratégies de leurs partenaires locaux, **la manière dont ils procèdent d'un lieu à un autre** ou encore **leur influence sur l'élaboration des stratégies d'action** sont un peu à l'image de leur processus d'élaboration mais aussi de la manière dont les différents acteurs interagissent, comme nous l'avons vu plus haut (Interactions [Segments 3 à 6]).

Les éléments ci-après ont été recueillis.

**R1.** ADEP indique ce qui suit :

«...Nous tenons compte des stratégies de nos partenaires locaux dans la mesure où nous appuyons leurs actions. Notre rôle est un rôle d'appui et d'accompagnement.»

En ce qui concerne BOX1 :

« Les stratégies (de notre organisme) sont élaborées en lien avec les bailleurs et la famille (de notre organisme) en tenant compte des interactions avec le terrain. C'est le bureau d'Outre-mer (situé au siège) qui élabore les stratégies d'action pour la RDC en collaboration avec les répondants locaux et en tenant compte du contexte local, notamment les actions prioritaires, les partenaires, les ressources et la zone d'intervention.»

BOX 2 (coopérant en RDC) et BOX3 (représentation locale en RDC) abondent dans le même sens et ajoutent :

«Les stratégies au niveau de la RDC sont faites par le représentant national qui les soumet au Canada (siège) pour approbation et validation. Les leçons des expériences avec les gens de terrain et les autres bailleurs sont aussi prises en compte (BOX 2). Nous renforçons leurs capacités (les partenaires locaux) pour qu'ils soient à mesure d'élaborer leurs stratégies. Nous les accompagnons également (BOX3).»

**R2.** La façon dont les stratégies d'action sont appliquées par les OCI du Nord dans les différents lieux d'intervention en RDC est profondément marquée par le niveau de la marge de manœuvre dont disposent ou non les OCI du Nord dans le choix des lieux d'intervention au Sud. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, cette marge est réduite lorsque les moyens financiers proviennent d'autres bailleurs de fonds, bien que tous les OCI du Nord, quelle que soit leur approche, tiennent compte des réalités des milieux où ils mènent leurs actions.

C'est ainsi que ADEP, qui recourt plus à des fonds propres que BOX1 par exemple, a plus de liberté dans le choix des lieux d'intervention.

ADEP affirme en effet ce qui suit :

« ...notre organisme essaie de trouver les stratégies d'action appropriées dans chaque province où nous intervenons selon le contexte local (région en guerre ou non, milieu urbain ou rural, etc.). Nous tenons aussi compte de l'évolution politique dans le pays.»

Pour ce qui est de BOX1:

« Notre stratégie d'action est plus sécuritaire...elle est liée aux techniques d'appui que nous utilisons sur le terrain. Ailleurs, c'est plus le développement organisationnel.»

Se référant aux réalités du terrain, BOX3 ajoute :

« Notre stratégie d'action peut aussi varier légèrement suivant le milieu, compte tenu de la complexité des problèmes posés dans ce pays.».

La coordination nationale des ONGD locales (ONGDn) confirme les propos ci-dessus en affirmant que`

« Ils (les OCI du Nord) tiennent compte des réalités spécifiques dans chaque province; lesquelles sont prises en compte aussi par le programme national soumis au partenaire canadien pour son financement.»

**R3.** S'agissant de l'influence des bailleurs de fonds sur l'élaboration des stratégies des OCI du Nord, il ressort que cette influence est fonction de l'origine des sources de financement.

ADEP affirme à ce propos que :

« Généralement, non (aucune influence), sauf lorsque nous utilisons des fonds autres que nos fonds propres (et que nos fonds) proviennent (d'autres) organismes, auquel cas nous sommes tenus au respect de leurs exigences.»

En ce qui concerne BOX1, qui reconnaît l'influence des bailleurs de fonds, des précisions sont fournies par la représentation locale (BOX3) en ces termes :

« Nous réajustons nos stratégies en fonction de notre bailleur de fonds principal (ACDI) et du gouvernement congolais...La proportion peut être de 70%.

La coordination locale des ONGD locales en RDC (ONGDn) confirme ces déclarations, s'agissant des OCI du Nord avec leurs bailleurs de fonds. Cependant, selon ses dires, l'influence des partenaires du Nord sur l'élaboration des stratégies des ONGD du Sud bien que réelle est assez faible.

### **Segm 13 (Q13): Décisions**

Le **processus de prise de décisions** au Nord comme au Sud est quasi le même : c'est en fonction du type de décision. La règle est cependant le respect de la hiérarchie.

**R1.** ADEP indique à ce sujet que :

«Le niveau de prise de décision dépend du type de décision à prendre. Il y a des décisions qui sont prises par la haute hiérarchie, comme les directives relatives aux orientations à suivre dans nos interventions sur le terrain. Il y en a d'autres qui requièrent l'implication de plusieurs acteurs, lorsqu'il faut par exemple statuer sur certains dossiers qui nécessitent les avis de certains collaborateurs.»

Pour BOX1 :

« En général, beaucoup de discussion, mais certaines sont prises collégalement. Cela dépend cependant du type de décision. »

BOX3 abonde dans le même sens et ajoute s'agissant de la représentation locale que :

« Les décisions se prennent dans notre comité de gestion qui comprend le représentant pays, les coopérants, les cadres nationaux. Certaines décisions doivent être entérinées par le siège avant d'être appliquées... Il y a donc deux niveaux, soit au niveau de bureau pays, soit au niveau du siège à Montréal ... La procédure suivie est l'organisation de la réunion avec le représentant, les coopérants et les cadres nationaux. Au niveau du siège, c'est le conseil d'administration. »

Quant à la coordination des ONGD locales (ONGDn) :

« Il y a implication de plusieurs acteurs, notamment au niveau du comité de direction, du conseil d'administration et de l'assemblée générale... »

**R2.** Pour ce qui est des **décisions concernant les ONGD locales partenaires**, il ressort des enquêtes que dans l'ensemble une marge de manœuvre assez importante est laissée aux partenaires locaux.

Cependant, BOX1 qui a une représentation locale précise que :

« En RDC, les décisions sont prises dans le cadre des ententes avec les partenaires, notamment entre le bureau de représentation et le service de ressources humaines... Le principe est la consultation à la base. »



BOX3 (représentation locale) ajoute à ce propos :

«Nous organisons des réunions avec nos partenaires pour échanger sur la mise en œuvre des projets. S'il y a des décisions qui les concerne, nous échangeons avec eux au sujet de ces décisions, ensuite, nous les prendrons au cours de nos réunions de comité de gestion (en dernier essor).»

#### Segm 14 (Q14): Stratégies identitaires

Parmi les défis que doivent relever les acteurs qui travaillent au niveau international figurent la manière dont ces derniers sont appelés à concilier leur vie professionnelle à la fois avec la sauvegarde de leur culture d'origine, la maîtrise de la culture locale et sa prise en compte dans les relations avec les partenaires locaux, la conformité à la culture de la Maison mère qui les envoie, bref, **vie professionnelle, vie personnelle, vie communautaire et sociale.**

Ces éléments sont d'autant plus importants que les résultats des actions mises en œuvre sur le terrain en dépendent en termes de communication (malentendus interculturels, dissonances interculturelles), de perception culturelle (ethnocentrisme, stéréotypes, préjugés, etc.), mais aussi de compréhension et de prise en compte des réalités culturelles locales dans les actions à réaliser.

Une diversité de réponses ont été recueillies sur ces aspects, considérés à la fois comme statiques (traits de personnalité) et dynamiques (comportement, entre autres), en référence aux compétences interculturelles.

Les personnes interrogées nous ont renvoyées aux points Q1, R5 et R6 relatifs à ce qu'ils ont donné comme réponses sur leurs expériences respectives en matière de mobilité professionnelle.

Quelques éléments ont néanmoins été ajoutés. Nous les reprenons ci-dessous.

**R1.** Pour ADEP (qui a reconnu s'être facilement intégré au Sud et avoir réussi à harmoniser tous ces aspects)

«Il faut à la fois conserver le maximum de liens avec l'environnement culturel et familial, s'intégrer à la société de résidence tout en restant attaché à sa culture d'origine, mais aussi prendre une certaine distance sociale en fonction des circonstances et priorités aux action de terrain.»

BOX 1 abonde dans le même sens en ce qui concerne, notamment la nécessité de conserver des liens familiaux et une certaine distance sociale à prendre mais va plus loin :

« Il faut en plus l'attachement prioritaire aux individus de l'organisation, l'identité fondée sur l'appartenance à une organisation puissante et la recherche de l'appréciation personnelle, en mettant aussi l'accent sur le statut social ou sur les compétences...»

BOX3 (représentation locale en RDC) s'exprimant à ce sujet pense que :

«Il faut une intégration à la société de résidence tout en restant attaché à sa culture d'origine, un attachement prioritaire aux individus de l'organisation et une identité fondée sur l'appartenance à une organisation puissante.»

La coordination nationales d'ONGD locales (ONGDn) tout en reconnaissant les efforts déployés par les partenaires du Nord en matière de stratégies identitaires, souligne cependant :

«... leur tendance à mettre l'accent sur les liens avec leur environnement culturel et familial, la distance sociale vis-à-vis de la société congolaise en fonction des

circonstances une priorité plutôt donnée aux actions du terrain (au travail), leur statut social et sur leurs compétences.»

**R2** Les réponses à cette question (**perceptions réciproques**) se rapportent à la manière dont les uns et les autres se perçoivent dans leurs interactions.

Comme pour la réponse **R1** ci-haut, les personnes interrogées se réfèrent à leurs expériences respectives en matière de mobilité professionnelle (intégration, prise en compte des valeurs locales et faire la part des choses pour certaines questions comme la sécurité pour ADEP, accommodement aux cultures locales tout en restant fortement attachés aux valeurs occidentales de la Maison mère pour BOX1).

**R3** Émettant leurs **avis sur les partenaires locaux**, notamment la coordination nationale et les coordinations provinciales, les OCI du Nord sont unanimes sur la valeur et les qualités de leurs interlocuteurs du Sud à plusieurs égards.

Si au niveau de BOX1 et BOX3, cela se limite à la reconnaissance du caractère conciliant des responsables d'ONGD locales (BOX1) et de leur qualité d'activistes professionnels (BOX3), cela est dû à l'insuffisance de contacts directs avec eux [la coordination nationale (CNONGD) et les coordinations provinciales (CRONGD) des ONGD locales].

ADEP va plus loin et indique, notamment ce qui suit.

« Nos répondant locaux sont compétents, parfois opportunistes, mais pas anti-expatriés. Ce sont des activistes professionnels, prennent des risques dans une moindre mesure, ne sont pas tout à fait anti-État, même s'ils sont porteurs de revendications des populations qu'ils représentent, sont autonomes dans le cadre de la mouvance de la société civile qu'ils représentent, sont porteurs d'une cause comme militants et dans leur lutte contre la pauvreté, ne sont pas dupes parce qu'ils savent ce qu'ils font. (En outre), ils mettent l'accent sur le bien-être parce qu'acquis au changement et jouent le rôle d'animateurs dans le cadre des actions sur le terrain.»

### **Segm 15 (Q15): Style et mode de gestion de l'organisme**

Bien que le Segm (13) Q (13) sur la décision nous donne déjà quelques indications sur le **style ou mode de gestion** aussi bien des OCI du Nord que des ONGD locales, nous avons voulu en savoir un peu plus.

Pour ADEP :

«L'unité de commandement et le respect de la hiérarchie coexistent avec la souplesse dans la gestion de notre organisme selon les cas.»

BOX considère que la réponse donnée précédemment (décision) est valable aussi ici. BOX 3 ajoute cependant :

« Nous essayons de centraliser notre gestion, mais le processus n'a pas encore abouti.»

En ce qui concerne les ONGD locales, tant au niveau de la coordination nationale (CNONGD) qu'à celui des provinces, il est indiqué ce qui suit :

«Notre style de gestion est décentralisé et souple.»

### **Segm 16 (Q16): Récompenses, motivations, sanctions et leadership**

La reconnaissance et la valorisation des compétences dans le cadre des interactions constituent les pièces maîtresses de notre étude. Ainsi après l'élaboration et l'application de la stratégie, le processus de décision, nous avons voulu savoir comment cela se passe au niveau de la direction des organisations qui font l'objet de notre étude en termes de motivation, de satisfaction des acteurs et de leadership à travers les éléments susmentionnés. Les réponses reçues, comme pour les points précédents, dépendent des façons de faire de chaque organisme et de son style de gestion.

Pour ADEP :

«La sanction (récompense, punition, etc.), la motivation (promotion, récompense, rémunération, etc.) se font selon les normes établies dans le cadre du parcours professionnel normal (d'agent).»

Quant à BOX1 :

«La sanction concerne surtout le respect d'un code éthique. Le non-respect de ce code signifie le retour (au siège pour le coopérant)...Le programme de coopération volontaire nécessite mobilisation et engagement. C'est un programme de sortie en dehors du lieu du travail. Cependant, chaque terrain a son code interne. C'est le cas spécifique des régions en situation de conflits...En ce qui concerne la motivation, c'est selon les moyens et les possibilités.»

BOX3 ajoute à ce propos que :

« La sanction est anticipée par des conseils ou des appels faits au cours des réunions avec le personnel. Quand il faut l'appliquer, nous nous référons aux documents légaux qui nous régissent...La motivation est faite soit par la promotion, soit par la récompense en nature...»

Au niveau de la coordination nationale des ONGD locales, aucun commentaire particulier n'a été fait à ce sujet, sinon le respect scrupuleux par les OCI du Nord des instructions reçues de leur siège.

«...Je sais qu'ils n'acceptent jamais les pratiques (locales) comme la corruption et là, ils sont prêts à arrêter le programme et à traduire les coupables en justice.»

### **Segm 17 (Q17): Exercice du rôle de gestionnaire**

Dans la direction des organisations, le gestionnaire est appelé à jouer plusieurs rôles selon les situations dans lesquelles il se trouve. Nous avons inclus dans le questionnaire une question qui se rapporte à cette dimension, dans la mesure où de plus en plus ces rôles subissent des changements comme retombée des mutations que connaît la gestion des organisations, comme par exemple la gestion de la diversité, pour le cas de ceux qui œuvrent en expatriation.

Nous avons pour cela retenu les **trois principaux types de rôles** du gestionnaire qui résument tous les autres, à savoir : la communication, la gestion des informations et la recherche des solutions.

**R1, R2 et R3.** À part BOX3 (représentant local de BOX1) qui met l'accent sur le troisième rôle (**R3**), c'est-à-dire la recherche des solutions, toutes les autres personnes interviewées (notamment ADEP, BOX1 et ONGDn) affirment que les trois rôles sont indissociables.

En effet, selon BOX3 :

« Dans notre rôle de gestionnaire, l'accent est mis sur la recherche de solutions favorisant l'atteinte des objectifs de l'organisme. »

La réponse de BOX3 pourrait se justifier, à notre avis, par la préoccupation qu'a le représentant local de BOX1 d'accomplir la mission qui lui a été confiée par sa Maison mère.

### **Segm 18 (Q18): Voies utilisées souvent pour améliorer l'expertise et les compétences de l'organisme.**

Les ONGD locales du Sud sont l'objet de beaucoup de sollicitations de la part des ONGD du Nord de diverses provenances vu leur rôle de canal ou de voie de financement des actions de développement sur le terrain.



Dans cette partie finale de l'enquête, nous avons voulu recueillir des informations sur les pratiques utilisées par les OCI du Nord pour améliorer leur expertise, notamment dans le cadre d'un partenariat éventuel avec d'autres acteurs déjà présents sur le terrain.

**R1** (confier le travail à un autre organisme), **R2** (entente entre organismes agissant sur le même terrain ou secteur), et **R3** (actions menée en coopération ou en liaison avec un organisme de la même coordination canadienne):

Les données recueillies rejoignent quelque peu les réponses données au niveau de la question 12 (Q12) relative aux stratégies d'action sur le terrain.

ADEP affirme à ce propos :

« Nous confions très rarement notre travail sur le terrain à un autre organisme **(R1)**...De temps en temps (cependant), nous nous entendons avec des organismes qui agissent sur le même terrain ou dans le même secteur que nous..., comme le cas des échanges avec les organismes européens comme 11.11.11 (belge), Cord Aid (hollandais), Christian Aid (anglais), etc., en collaboration avec les coordinations locales des ONGD de la RDC (le CNONGD au niveau national et les CRONGD au niveau provincial)» **(R2)**...Des actions conjointes sont (aussi) menées avec certains organismes de la même coordination canadienne que nous, notamment en matière de lobbying, avec BOX1 et CEM au sein du groupe "La Table de concertation pour la RDC"**(R3)** :

Ces affirmations ont été confirmées par ONGDn (coordination nationale des ONGD locales).

Quant à BOX1, fidèle à la logique d'action de l'organisme, il limite sa collaboration sur le terrain au niveau des organisations qui ont des liens étroits avec son organisme, à l'exception des organisations du système des Nations Unies et des services gouvernementaux locaux impliqués dans les projets mis en œuvre.

BOX3 (représentation locale) l'exprime en ces termes :

«...Il y a une bonne collaboration entre les filières de (notre organisme) qui travaillent sur le terrain, et qui se soutiennent en termes de financement, d'échange d'expériences, de renforcement des capacités.»

Nous avons élaboré un tableau synoptique (Annexe A.21) qui résume cette partie de la 4<sup>ème</sup> étape de notre analyse relatif à l'identification des tendances. Nous avons inclus dans ce tableau les éléments recueillis sur le terrain se rapportant à l'environnement socioculturel de développement de la RDC dans lequel les OCI du Nord mènent leurs actions, à partir d'une grille d'analyse.

## 2) Particularités des organismes : identification de cas d'exception et de cas particuliers

Lors de la présentation des organismes qui font l'objet de nos recherches, s'agissant des **OCI du Nord**, outre les facteurs internes de contingence (situation particulière), nous avons évoqué d'une part, leur appartenance à une même coordination, AQOCI, et les différents types de contraintes auxquels ils sont confrontés, entre autres (1) l'allégeance à d'autres institutions (l'exemple de Développement et Paix et l'église catholique dont il émane); (2) des contradictions par rapport à ses lignes de conduite et à ses valeurs (cas d'Oxfam/Québec, laïc et apolitique devant l'impératif de prendre position dans des activités de plaidoyer sociopolitique et de composer avec les aspects d'ordre religieux sur le terrain); (3) dilemme devant le manque d'engagement des partenaires locaux dans l'appui qui leur est pourtant apporté (Entraide-Missionnaire [*Table de concertation pour la région des grands lacs d'Afrique*] devant l'apathie de la société civile congolaise face à ses responsabilités de plaidoyer politique) [Cf. 3.2 Terrain : contexte (environnement) du déroulement de l'étude.]

Nous avons également fait ressortir ce qui différencie les trois OCI du Nord, notamment au niveau de leurs origines de leurs valeurs et de la nature de leurs interventions sur le terrain. (cf.

### 3.2.1. Au Québec)

Nous avons en outre parlé de la nature de leurs interventions (projets socioéconomiques, y compris les aspects «gestion» et sociopolitiques pour Développement et Paix; projets socioéconomiques avec uniquement la gestion pour OXFAM et, pas de financement de projets sur le terrain mais uniquement des activités sociopolitiques [information, sensibilisation et plaidoyer] pour entraide Missionnaire/Table de concertation pour la région des Grands Lacs d'Afrique). [cf.3.3. Échantillon, procédure de sélection des informants et présentation des acteurs.]

Il nous a été donné d'autre part de souligner le caractère complémentaire des actions des OCI du Nord, en ce qui concerne les activités d'information, de sensibilisation et de plaidoyer sociopolitique via la Table de concertation pour la région des grands Lacs d'Afrique.

D'autres éléments à faire ressortir, notamment au niveau des formes génériques d'organisation, c'est que bien que tous les OCI du Nord sont organisés en réseaux, ils combinent plusieurs formes génériques d'organisations (hybridation), dont la forme missionnaire. OXFAM a adopté une forme d'organisation mondiale, avec des bureaux de représentation sous forme de filiales à l'étranger. C'est le seul des trois organismes qui font l'objet de notre étude à avoir des représentations locales.

Pour ce qui est des **ONGD locales du Sud**, nous avons indiqué : (1) le rôle qu'elles jouent comme canal de transmission de l'aide au développement en faveur des populations; (2) leur regroupement en réseau via une coordination nationale (CNONGD) et des coordinations provinciales (CRONGD) en collaboration avec d'autres acteurs locaux (services publics, églises, organismes du système des Nations Unies, autres organisations étrangères de coopération, etc.);

(3) leur appartenance à la catégorie d'ONGD de base (regroupement des pays en fédérations)  
[cf.

### 3.2.2 En République Démocratique du Congo]

Par ailleurs, sur base de la répartition des OCI du Nord selon leurs rayons d'action respectifs, la nature de leurs activités et le type de partenaires locaux avec lesquels ils collaborent, nous avons dégagé **douze binômes**, dont quatre binômes pour Développement et Paix, cinq binômes pour OXFAM/Québec et trois binômes pour L'Entraide Missionnaire/Table de concertation pour la région des Grands Lacs d'Afrique, soit douze binômes au total.

À travers ces binômes, notre objectif, comme nous l'avons mentionné, était d'enrichir notre étude, grâce à la comparaison des données recueillies, en vue de les caractériser sur base du niveau des échanges et de faire ressortir les binômes qui auront eu le plus d'interactions, donc les plus porteurs en termes d'échanges. (cf. 3.3 Échantillon, procédure de sélection des informants et présentation des acteurs.)

Tous les aspects susmentionnés ont des répercussions sur l'action des OCI du Nord et leurs partenaires du Sud et sont ressortis dans les résultats de notre recherche empirique.

Nous avons consigné dans le tableau synoptique ci-dessous les points saillants relatifs à ces particularités. Ce même tableau nous renseigne sur les principales ressemblances et les différences entre les groupes des répondants représentant leurs organismes respectifs. La sixième étape de notre étude, celle de l'analyse comparative, est donc abordée en même temps que les cas particuliers et d'exception.

**Tableau 4.4** Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants.

Code 110 – Rapports entre les acteurs (RAPACT – Cat 1 – Segm 1 et 2)

Segm 1 (Q1) (R1 à R6)	Segm 2 (Q2) (R1 à R7)
<p>R1 : Particularités : qualifiés/formés (Nord/Sud)</p> <p>R2 à R4 : Expérience diversifiée de terrain (Nord/Sud)  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sud : plus jeunes (5 à 10 ans d'expérience)</li> <li>- Nord : Plus âgés (+- 25 ans d'expérience)</li> </ul> </p> <p>Activités :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : sociopolitique, au Nord comme au Sud</li> <li>- BOX : pas d'activités sociopolitiques, représentation locale</li> <li>- CEM : sociopolitiques, au Nord comme au Sud</li> </ul> </p> <p>R5 : Expérience par rapport à la mobilité professionnelle  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : missions sporadiques au Sud</li> <li>- BOX : coopérants stagiaires au Sud</li> <li>- CEM : travail au Nord et au Sud</li> <li>-</li> </ul> </p>	<p>R1 : Singularité, particularité, spécificité  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : contacts directs (appui sur le terrain)</li> <li>- BOX : multidisciplinaire, équipe de terrain</li> <li>- CEM : éventail large d'acteurs Nord/Sud</li> <li>- ONGDn : réseau national et régional</li> </ul> </p> <p>R2 : Évolution des interactions  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : flexibilité</li> <li>- BOX : respect strict des instructions du siège (gouvernement local, organisations du système des Nations Unies, Réseau BOX)</li> <li>- ONGDn : dénonciation de l'inconstance du Nord dans les relations</li> </ul> </p> <p>R3 : Collaboration entre OCI du Nord et ONGD local hors programme :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP et CEM : flexibilité</li> <li>- BOX : respect scrupuleux des instructions du siège (exception ONGD en démarrage)</li> </ul> </p> <p>R4 : Choix des lieux d'intervention :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP et CEM : autonomie relative</li> <li>- BOX : lié aux bailleurs de fonds</li> <li>- ONGDn : souligne le rôle des confessions religieuses</li> </ul> </p> <p>R5 :  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration/complémentarité des OCI:</li> <li>- Divergences au niveau des activités sociopolitiques</li> </ul> </p>

**Tableau 4.4**  
(suite)

R6 : Rôle de la coordination des OCI et ONGD locales
- Nord : espace d'échange et de concertation
- Sud : fédérateur, réseau
R7 : Société civile locale
- Rassembleur
- Contradictions (manque de cohésion, impact du politique.) -



**Tableau 4.5** Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants.  
Code 120 – Interactions (INTERACT – Cat 2 – Segm3 à 6)

Segm 3 (Q3) (R1 à R2)	Segm 4 (Q4) (R1)	Segm 5 (Q5) (R1 à R2)	Segm 6 (Q6) (R1 à R6)
<p>R1 : répondants au Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : équipe appropriée «Afrique» (au Nord)</li> <li>- BOX : équipe au Sud</li> <li>- CEM : nombreux et diversifiés</li> <li>- ONGDn : dénonciation d'une faiblesse d'interactions avec les OCI du Nord et leurs représentants locaux.</li> </ul> <p>R2 : Interactions et contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP et CEM : diversité de contacts au Nord et au Sud (niveau fédéral au Nord, national, politique et la société civile au Sud)</li> <li>- BOX : cf. R1</li> <li>- ONGDn : cf. R1</li> </ul>	<p>R1 : Impact des échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP et CEM: flexibilité (prise en compte des réalités et compétences locales)</li> <li>- BOX : accent sur les outils de gestion et les instructions venant du siège.</li> <li>- ONGDn : dénonciation de la faiblesse de l'impact des échanges.</li> </ul>	<p>R1 et R2 : Gestion du contenu des interactions et procédure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP et CEM : enrichissement réciproque</li> <li>- BOX : aspects procéduraux.</li> <li>- ONGDn : outils de négociation (acquis)</li> </ul>	<p>R1 : Compétences requises pour travailler en international</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité : capacité d'adaptation</li> <li>- ADEP et CEM : priorité sur la prise en compte des compétences locales</li> </ul> <p>R2 : Stratégies de reconnaissance des compétences locales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité : inexistence d'une stratégie ad hoc</li> </ul> <p>R3 : Gestion des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité : inexistante</li> </ul> <p>R4 : Référentiel de compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité : confusion avec les guides de procédures d'embauche et d'évaluation</li> </ul> <p>R5 : Utilisation des NTIC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité</li> </ul> <p>R6 : Innovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité : inexistence d'une stratégie ad hoc (contraintes de moyens)</li> </ul>

**Tableau 4.6** Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers et Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants.  
Code 130 – Interculturel (INTERCULT – Cat 3 – Segm 7 à 10)

Segm 7 (Q7) Compétences interculturelles (R1 à R3)	Segm 8 (Q8) Actions interculturelles (R1 à 11)	Segm 9 (Q9) Lien entre culture nationale et pratiques de gestion (R1)	Segm 10 (Q10) Lien entre la confiance et la communication (R1)
<p>R1 : cf. Q6, R1, compétences requises pour travailler en international.</p> <p>R2 : Notion de compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité</li> </ul> <p>R3 : Importance de la stratégie de formation en interculturel et gestion des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : critères d'engagement (profil, y compris les compétences culturelles)</li> <li>- BOX : recours à des structures externes; dispositions locales en RDC (cf. Q6, R2 et R3)</li> </ul>	<p>R1 : Aspects religieux et symboliques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BOX1 : non pris en compte (considérées comme dérangeantes)</li> </ul> <p>R2 : Domaines des différences culturelles plus perceptibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BOX3 : réservé</li> </ul> <p>R6 : Minorités culturelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BOX3 : banalisation (non reconnaissance ni de l'existence ni de l'impact)</li> </ul> <p>R7 : Comportement ethnocentrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exception : Églises locales (cohabitation pacifique et tolérance entre confessions religieuses)</li> </ul> <p>R10 : Concorde entre objectifs, valeurs et APD :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BOX : réservé.</li> </ul>	<p>R1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP : Implication de l'église considérée comme positive</li> <li>- BOX : Accent sur «l'affectif» dans les relations par les partenaires locaux considéré comme négatif.</li> </ul>	-

**Tableau 4.7** Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers

Code 130 – Interculturel (INTERCULT)

Grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement des ONGD de la RDC impliquées dans la recherche

- Réalités socioculturelles		Organisation sociale		
Données culturelles	Synthèse ou dualisme culturelle	Analyse de la structure sociale	Dynamique de la structure sociale	Rôle des institutions et des groupes sociaux de base
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Référence au passé, présent et avenir</li> <li>-Place des traditions et des coutumes (modes de transmissions, réduction du rôle et influence, etc.)</li> <li>-Rôle des médias</li> <li>-Réduction des différences entre les villes et les campagnes</li> <li>-Percée des ONG, de la société civile, de l'église</li> <li>-Signification du progrès, du développement et de la croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impact de la colonisation, du système éducatif, des médias, etc.</li> <li>-Évolution des traditions</li> <li>-Église</li> <li>-Absence de modèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence de la stratification sociale précoloniale</li> <li>-Consolidation de la stratification sociale postcoloniale (scolarisation, nouvelles classes ou catégories sociales : associations, église, d'ordre professionnel, laïc, etc.)</li> <li>-Spécificité dans l'Est du pays (maintien des structures sociales traditionnelles [chefferies, secteurs, groupements, etc.], prépondérance du rôle du chef coutumier, survivance des dynasties)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changement des mentalités</li> <li>-Subdivision en classes sociales (riches, pauvres)</li> <li>-Tensions interethniques internes</li> <li>-Création de nouveaux groupes sociaux</li> <li>-Fragilité de la cohésion sociale (conflits entre classes sociales)</li> <li>-Inexistence (faiblesse) du contrôle social</li> <li>-Spécificité dans l'Est du pays (cohésion sociale relative, homogénéité relative des communautés, conflits de succession)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faillite généralisée</li> <li>-Relève par la famille et d'autres structures sociales nouvelles</li> <li>-Résurgence du sentiment d'appartenance identitaire (clan, tribu, ethnie, etc.)</li> <li>-Élaboration de stratégie identitaire de défense (autodéfense) et de survie</li> <li>-Repli identitaire familial (parasitage, dépendance, etc.)</li> <li>-Spécificité dans l'Est du pays (rôle et présence encore marqués des structures traditionnelles)</li> </ul>

Tableau 4.8 Particularités des organismes : identification des cas d'exception et des cas particuliers et comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants.  
Code 140 Management et gestion

Comparaison des principales ressemblances et différences entre les répondants. Code 140 – Management et gestion (MANAGEST – Cat 4 – Segm 11 à 18) Segm 11 (Q11) Élaboration de la stratégie et la stratégie et application (R1 et R2)	Segm 12 (Q12) Stratégie d'action (R1 à R3)	Segm 13 (Q13) Décisions (R1 et R2)	Segm 14 (Q14) Stratégies identitaires (R1 à R3)	Segm 15 (Q15) Style et mode de gestion	Segm 16 (Q16) Récompenses, motivations, sanctions, leadership	Segm 17 (Q17) Exercice du rôle de gestionnaire (R1 à R3)	Segm 18 (Q18) Amélioration expertise et expérience de l'organism.
R1 Instance d'élaboration de la stratégie - R2 Procédure -	R1 Rôles Cf. code 120 Interaction Segm 3 à 6	R1 Processus -: R2 -ONGD	Cf. Segm 1, Q1, R5 et R6 (Expérience de mobilité <b>Tableau 4.7 (suite)</b>	Cf. Segm 13, Q13 -ADEP : décentralisation	Cf. Segm 15, Q15	-Unanimité : Combinaison des trois rôles -BOX3 :  accent sur	
	R2 Procédures -ADEP : en	locales : marge de manœuvre	professionnelle)	-BOX : centralisation			



	<p>fonction de la marge de manœuvre du choix du lieu d'intervention et de l'évolution politique -BOX : en lien avec les techniques et outils de gestion R3 : Influence de bailleurs de fonds (selon l'origine des fonds)</p>	<p>-BOX : strict respect des procédures du siège.</p>				<p>recherche de solution (justification du mandat de représentant local)</p>
--	--	---	--	--	--	--

### 3) Les variables additionnelles

Les éléments ressortis au cours des étapes antérieures de notre analyse, notamment au niveau de l'identification des tendances, de la présentation des particularités et de l'analyse comparative en termes de ressemblances et différences entre les groupes des répondants), nous ont permis de dégager de nouvelles variables non prévues au départ.

Il s'agit, d'une part, en ce qui concerne les interactions (INTERACT), des modifications survenues au niveau des binômes, prévus au départ. Nous avons en effet répertorié huit binômes au lieu de 12 initialement retenus et qui se sont avérés inexacts au niveau du terrain, avec une configuration totalement différente.

Il est aussi question, s'agissant de l'Interculturel (INTERCULT), des éléments ressortis de la grille d'analyse de l'environnement socioculturel de la RDC, à savoir les réalités socioculturelles, les structures sociales et le rôle des institutions en ce qui concerne les organisations sociales. Nous les présentons dans le tableau qui suit.



Tableau 4.9 Classification selon des variables additionnelles

Thèmes	Variables additionnelles
Interactions (INTERACT)	<p><b>Binômes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADEP - Église locale</li> <li>- ADEP - Autres ONG locales d'origine étrangère</li> <li>- CEM - Église locale</li> <li>- CEM - Diaspora congolaise du Canada</li> <li>- CEM - Autres ONG locales d'origine étrangère</li> <li>- CEM - Acteurs sociopolitiques locaux</li> <li>- BOX - Représentants du Gouvernement congolais</li> <li>- BOX - Organisations du système des Nations Unies au Congo</li> </ul>
Interculturel (INTERCULT)	<p><b>Environnement socioculturel du développement du Congo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalités socioculturelles (Données culturelles et synthèse ou dualisme culture)</li> <li>- Organisation sociale (Structures sociales [Analyse et dynamique et rôle des institutions])</li> </ul>

#### 4.1.2.2 Interprétation finale

Cette étape qui est la dernière dans le cadre de la démarche que nous avons suivie pour notre recherche, porte essentiellement sur la classification des principales idées et opinions recueillies en vue d'en dégager les grandes tendances.

Elle est basée sur l'identification, l'interprétation et les comparaisons des tendances dégagées de nos recherches empiriques mais aussi sur les tendances préliminaires et les particularités constatées au niveau des organismes qui ont fait l'objet de notre analyse. Il s'agit également du constat fait en ce qui concerne les ressemblances et les différences mises en exergue au niveau de la comparaison des variables ainsi que des variables additionnelles présentées ci-haut.

#### Au niveau de l'identification préliminaire des tendances

##### Rapport entre les acteurs – RAPACT (Code 110 Cat 1, Segm 1 et 2)

S'agissant du **parcours individuel**, les enquêtes ont confirmé les dispositions prises au départ, en ce qui concerne le choix de personnes capables de représenter valablement leurs organismes respectifs. Il est en effet ressorti des enquêtes que toutes les personnes qui ont participé à nos recherches ont les qualifications et l'expérience nécessaires pour exercer leurs fonctions. Ce qui, pour nous, constitue une garantie sur la qualité des données recueillies sur le terrain (cf. partie méthodologique).

Pour ce qui est de **l'origine, objectifs et statuts des organismes**, comme nous l'avons mentionné dans la partie de notre travail relative à la singularité des OCI du Nord, de par leurs origines (laïc ou confessionnel), la nature de leurs actions sur le terrain (activités socioéconomiques, sociopolitiques ou autres), comme nous le verrons plus loin avec plus de précisions, les données récoltées ont donné des éclaircissements sur des points de convergence et de divergence entre ces organismes dans leurs actions sur le terrain.

Il s'agit entre autres de leurs démarches respectives au niveau des contacts avec leurs partenaires locaux (collaboration avec des structures existantes des ONGD locales ou contacts directs avec les ONGD, représentation locale du siège ou non), évolution des interventions (prise en compte des contingences locales, notamment actualisation ou adaptation en fonction de l'évolution politique au Nord comme au Sud ou de contraintes financières, etc.), choix des lieux d'intervention, etc.

La configuration et les rôles respectifs des coordinations des OCI du Nord et les ONGD du Sud sont également frappants. En effet, tandis qu'au Nord, la coordination (AQOCI) se limite à servir d'espace d'échange et de concertation, celle des ONGD du Sud joue un réel rôle fédérateur tant sur le plan national qu'au niveau des provinces.

Cet état des choses justifierait le fait qu'au lieu que les OCI du Nord se fassent concurrence sur le terrain ou dans la recherche des financements, par exemple, il y a au contraire collaboration et complémentarité, en dépit de leurs différences d'approches.

En ce qui concerne en particulier les partenaires du Sud, en dépit de l'unanimité qui s'est dégagée concernant la déchéance de la société civile congolaise, fait reconnu par les ONGD locales elles-mêmes, les structures qui fédèrent ces ONGD aux niveaux national et provincial constituent somme toute une exception en termes d'organisation, de cohésion et responsabilisation.

#### **Interactions - INTERACT (Code 120 Cat 2, Segm 3, 4, 5 et 6)**

Au niveau des **répondants et du contenu des interactions**, la diversité qui s'est dégagée entre les OCI est le reflet de leurs démarches respectives par rapport aux actions dans le Sud (représentants locaux ou non, contacts directs avec les structures fédératrices locales ou non, etc.)

Les ONGD du Sud ont toutefois déploré cet état de choses dans la mesure où cela, selon elles compromet quelque peu les rapports entre eux et leurs partenaires du Nord en termes de faiblesse d'interactions.

S'agissant de **l'impact des interactions**, les impressions recueillies rejoignent ce qui précède. Une tendance persistante a cependant été notée au niveau de l'influence de la démarche de chaque OCI sur les interactions avec ses partenaires du Sud (flexibilité ou accent sur les normes et principes du siège).

Les avis sur **la gestion du contenu des interactions** sont à l'image de ce qui a été dit ci-haut. Les interactions sont considérées comme un enrichissement réciproque auprès des acteurs dont la démarche est flexible, tandis qu'elles le sont moins dans le cas des acteurs qui mettent en avant la conformité aux instructions relatives à la démarche définie au départ par le siège.

Concernant **les compétences, leur gestion et leur légitimation**, si les données recueillies indiquent qu'à l'unanimité la pertinence de mettre l'accent sur les capacités d'adaptation aux réalités locales en plus d'autres compétences pour travailler en international, il n'existe aucune disposition ni aucune structure dans tous les OCI au niveau de leur gestion et de leur légitimation en termes de reconnaissance ou de valorisation dans la perspective que nous développons dans ce travail.

Quant à **l'innovation, à la création et à l'invention**, bien que cela fasse l'objet d'une préoccupation au Nord comme au Sud, elles ne sont prioritaires dans aucun des organismes. La principale raison évoquée se situe au niveau des contraintes en moyens.

### **Interculturel - INTERCULT (Code 130 Cat 3, Segm 7, 8, 9 et 10)**

Le volet interculturel nous a permis de disposer de données riches et diversifiées sur l'objet de nos investigations. Les enquêtes menées auprès des OCI du Nord et de leurs représentants du Sud ajoutées aux réponses recueillies au moyen des questionnaires auprès de la coordination nationale des ONGD du Sud ont été enrichies par celles que les coordinations

provinciales des ONGD du Sud nous ont fournies sur base de la grille d'analyse de l'environnement socioculturel de la RDC.

Dans la **première partie** de ce volet, au niveau des **compétences interculturelles**, outre l'unanimité qui s'est dégagée quant à leur importance par rapport aux autres types de savoirs dans les interventions sur le terrain au Sud, le concept en soi est considéré par les participants à nos recherches comme allant au-delà de la trilogie «savoir, savoir-faire et savoir être». Ce qui nous a conforté dans notre démarche, vu la signification qu'il revêt dans le cadre de nos recherches. Aucun des OCI du Nord ne possède une stratégie interne particulière de formation en interculturel, sinon le recours à des partenaires externes pour la préparation théorique des agents à envoyer en expatriation.

S'agissant des **actions qui se rapportent à l'interculturel**, si d'une manière générale une convergence de vues se manifeste au niveau de la reconnaissance de l'effectivité de toutes ces questions, les avis sont divergents quant à la manière de les appréhender. C'est le cas de la prise de conscience des différences culturelles, des domaines où les différences culturelles sont les plus perceptibles, des difficultés de gestion des équipes interculturelles, de la procédure suivie pour résoudre les différents problèmes interculturelles qui surgissent sur le terrain (les brassages interculturels, les minorités ethniques, les comportements ethnocentriques, les difficultés communicationnelles, la concordance entre les valeurs, les objectifs de ces organismes et les logiques de l'aide internationale, à l'adoption ou non de stratégie conjointe d'intervention entre OCI, etc.)

D'après les données recueillies, il y aurait un lien avec la singularité des approches de chaque OCI du Nord et des logiques qui sous-tendent leurs démarches d'intervention sur le terrain (la prise en compte des réalités locales comme prioritaire, le respect de la logique interne de l'organisation dictée par le siège, etc.).

Le **lien entre la culture nationale et les pratiques de gestion** a également rencontré l'assentiment de toutes les personnes interrogées. Cependant, des divergences sont apparues en ce qui concerne leur prise en compte dans la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Cela rejoint les réponses reçues à propos des approches des OCI relatives aux actions interculturelles susmentionnées.

Par ailleurs, tous sont unanimes sur le lien qui existe entre la confiance et la communication dans les interactions. Un accent particulier a en effet été mis sur les vertus du dialogue et les dispositions qui s'imposent pour éviter le plus possible les dysfonctionnements ou les dissonances culturelles dans les échanges.

Le **second volet sur l'interculturel** et qui concernait des données recueillies sur **l'environnement socioculturel de développement en RDC** nous a donné l'occasion de retrouver un certain nombre de faits dont nous avons pris connaissance dans la littérature parcourue, s'agissant notamment des réalités spécifiquement africaines (Lévi-Strauss, 1961; Vansina, 1965, 1966; P. d'Iribarne, 1998a et b, 2003; Henry, 1998a et b, 2003; Kamdem, 2002 et les contributions des auteurs d'origine africaine et congolaise en particulier).

Il s'agit, au niveau des **réalités culturelles**, des données culturelles sur la référence au passé, au présent et à l'avenir, la conception du temps et de l'espace, la place des traditions dans les modes de transmission des connaissances, le rôle des médias dans les mutations que subissent les cultures locales, le lien entre les cultures locales et les modes de gestion (Hofstede, 1987, 1994, 1997, 2001; Hall, 1971, 1979, 1984, 1990; d'Iribarne, 1989, 1998, 2003, 2008, 2009; Kamdem, 2002), etc.

Concernant la synthèse ou le dualisme culturel issu de la rencontre des cultures, plusieurs faits soulignés par certains anthropologues et sociologues ont été soulevés, notamment l'impact de la colonisation sur le vécu local, le rôle de l'église dans le quotidien, le sens des concepts d'origine occidentale comme le progrès, la croissance ou le développement (Lévi-Strauss, 1961; Kamdem, 2002; Chevrier, 2003; Mutabazi et Pierre, 2008), etc.

Au niveau des **organisations sociales**, les données recueillies nous ont éclairé sur un certain nombre de phénomènes qui ont vu le jour ces dernières décennies suite aux mutations que connaît la société congolaise, notamment au niveau de ses structures sociales et de ses



institutions, comme l'affirment plusieurs travaux passés en revue dans la littérature consultée : la consolidation de la stratification postcoloniale, la création de nouvelles classes ou catégories sociales, la résurgence de l'identité ethnique, la fragilité de la cohésion sociale, la déliquescence des institutions étatiques et la création de nouvelles structures sociales et communautaires de survie, l'élaboration des stratégies de survie et de coexistence interethnique, la montée de la société civile, etc. (Kamdem, 2002; d'Iribarne, 1998a et b, 2003; Henry, 1998a et b, 2003; Lévi-Strauss, 1961), etc.

#### **Management et gestion - MANAGEST (Code 140 Cat 4, Segm 14 à 18)**

Dans cette partie de l'enquête spécifiquement consacrée aux aspects managériaux, plusieurs des éléments déjà évoqués dans les rubriques précédentes reviennent, notamment en ce qui concerne les approches, les démarches ou les stratégies d'action des OCI sur le terrain.

Répondant aux questions relatives aux **instances qui élaborent la stratégie et la procédure suivie**, il ressort de l'enquête qu'aussi bien au Nord qu'au Sud qu'il y a un mélange de la démarche prescriptive et descriptive de la formulation de la stratégie (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010; Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1999).

En ce qui concerne le rôle joué par les OCI au niveau de leurs **stratégies d'action et de la procédure suivie** pour les mettre en œuvre, si officiellement tous les OCI dans leurs objectifs déclarés affirment que c'est pour le renforcement local de leurs partenaires du Sud, l'enquête a révélé que dans la pratique cela est fonction de la démarche et de l'approche de chacun d'eux tel que nous l'avons vu au niveau du segment consacré aux interactions (Code 120, segment 3 à 6).

Cela ressort notamment au niveau par exemple du choix des lieux d'intervention, dont la marge de manœuvre dépend de l'origine du financement.

Pour ce qui est du **processus de prise de décision et de l'influence des OCI sur leurs partenaires du Sud** en cette matière, il ressort des enquêtes que quel que soit l'organisme,

cela dépend du type de décision. En outre, vu la faible implication directe des coordinations locales des ONGD, l'influence des OCI du Nord dans les décisions des leurs partenaires locaux est quasi nulle.

Les réponses recueillies sur la problématique de l'élaboration des **stratégies identitaires** par les représentants des OCI en expatriation (conciliation vie de famille, travail et vie communautaire) sont fortement diversifiées et divergentes. Cependant, vu du Sud, la balance penche plutôt vers la conservation des liens familiaux, la distance sociale, la priorité au travail, au statut social et aux compétences ou expertise. En revanche, les OCI du Nord reconnaissent les compétences de leurs partenaires locaux, leurs qualités d'activistes professionnels et leur autonomie d'action.

Le **style et le mode de gestion** se sont révélés dans les réponses comme étant à l'image des approches et démarches de chacun des OCI. Les OCI qui, dans leurs démarches ont des contacts directs avec les ONGD locales sans passer par leurs coordinations nationale ou provinciale, ont un style plutôt centralisé. En revanche, ceux qui passent par les coordinations locales sont plus flexibles. Dans tous les cas, il existe une coexistence des deux (respect de l'unité de commandement et de la hiérarchie et souplesse).

À propos des **récompenses, des sanctions, des aspects relatifs à la motivation et au leadership**, la ligne de conduite suivie, d'après les données recueillies est un peu le reflet du style et du mode de gestion. Nous avons constaté, sur base des réponses obtenues, l'inexistence d'une politique spécifique en cette matière. Le respect du code éthique et des normes liés au parcours professionnel individuel servent de référence en cette matière selon les déclarations des personnes interrogées.

S'agissant de l'**exercice de leurs rôles de gestionnaires** (interpersonnels, informationnels et décisionnels), pratiquement tous les participants à l'enquête les considèrent comme indissociables.

La stratégie visant à **améliorer l'expertise et les compétences des organismes sur le terrain** en termes de collaboration, d'ouverture vers d'autres partenaires étrangers œuvrant

sur le même terrain ou encore la mise en œuvre des actions conjointes entre OCI appartenant à la même famille ou coordination, ne fait pas l'unanimité au niveau de la démarche. Certains OCI préfèrent s'en tenir aux organismes de la même famille, tandis que d'autres restent flexibles en cette matière.

Cette interprétation finale de données que nous avons recueillies sur le terrain met à notre disposition des données de première main susceptibles de nous aider à confirmer ou à infirmer l'un ou l'autre fait abordé dans le cadre de ce travail.

Nous y reviendrons dans nos conclusions où nous essayerons de voir dans quelle mesure les questions que nous nous sommes posé au départ trouvent des réponses appropriées ou non, ainsi que la validité de nos investigations en ce qui concerne notamment ce qui serait généralisable ou pas.

Tout en soulignant les limites de notre étude dans cette même partie du travail, nous y mettrons en exergue ce que nous considérons comme les principales contributions de nos recherches. Nous y présenterons enfin des pistes pour des travaux futurs et ferons quelques recommandations.

#### **4.2 Modèle théorique et applicabilité**

Les résultats de nos recherches empiriques nous ont révélé, entre autres qu'aussi bien au niveau des OCI du Nord que s'agissant de leurs partenaires du Sud, les personnes interrogées, toutes représentatives de leurs organisations respectives, étaient les mieux placées pour nous informer sur les questions que nous nous sommes posées dans le cadre de cette étude.

Il est également ressorti de nos travaux que ces personnes, non seulement avaient tous une formation universitaire (académique), donc détentrices de connaissances explicites, mais qu'elles avaient derrière elles une expérience éprouvée dans le domaine de la gestion des actions du développement sur le terrain et des échanges interculturels (connaissances implicites) [cf. parcours individuels et profil des participants à l'enquête].

Nous avons par ailleurs constaté, notamment en ce qui concerne l'administration du questionnaire, que si les représentants des OCI du Nord d'une manière générale privilégient les outils de gestion classiques en rapport avec leurs interventions sur le terrain, leurs partenaires du Sud considèrent comme prioritaires les aspects qui se rapportent à la connaissance des réalités locales et leur prise en compte, lesquelles, selon eux, devraient précéder l'utilisation des outils de gestion dans la mise en œuvre des actions sur le terrain.

D'autre part, l'unanimité s'est dégagée autour de la nécessité pour tous ceux qui sont appelés à travailler en international de disposer, en plus des connaissances requises pour exercer les fonctions pour lesquelles ils sont engagés, des compétences interculturelles qui leur permettent d'œuvrer dans un environnement ou cadre de vie différent du leur.

Par ailleurs, les données recueillies grâce à la grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement de la RDC dans lequel évoluent les ONGD, champs d'intervention des OCI du Nord, fournissent une masse d'informations sur les réalités socioculturelles et sur l'organisation sociale en RDC. Cela met à la disposition aussi bien des ONGD que des OCI un savoir local qui permet une meilleure compréhension de l'univers de sens local.

Enfin, bien qu'aucune des organisations qui font l'objet de nos recherches tant du Nord que du Sud, ne dispose en son sein d'un système de gestion des connaissances, tous les participants ont reconnu les bienfaits et la pertinence de la mise en œuvre d'une telle démarche dans leurs organismes respectifs.

Toutes ces considérations nous ont convaincu de l'opportunité de la création d'un modèle de gestion des connaissances dont la démarche pourrait servir d'instrument et de mécanisme pour identifier la richesse de tous ces savoirs tacites et explicites, de les échanger en les partageant dans le cadre des interactions entre acteurs en les valorisant, de s'en approprier en les reconnaissant, tout en veillant à mettre en place un processus de reproduction permanent (création de nouveaux savoirs) en les adaptant avec le temps.

Voilà pourquoi nous proposons un modèle que nous nommons «Modèle de Management des Compétences Interculturelles», M.M.C.I, sous forme d'une cloche, articulé à trois niveaux, à savoir le niveau culturel; le niveau organisationnel et le niveau stratégique, correspondant à trois principales étapes, dans une approche systémique.

#### **4.2.1 Fondement théorique du modèle**

Le passage en revue des écrits sur le management et la gestion des connaissances a mis à notre disposition un corpus de concepts sur cette démarche, notamment la connaissance, le savoir, le savoir-faire, le savoir être, la compétence, etc. ainsi que des notions apparentées telles que capacité, aptitude et d'autres encore.

Par ailleurs, nous avons parcouru un certain nombre de théories, d'approches, et de modèles qui se rapportent à ces différents concepts, entre autres :

- 1) La théorie fondée sur les ressources, la théorie des capacités dynamiques, la théorie des compétences clés (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010);
- 2) L'approche technologique et l'approche socialisante ou humaine (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010);
- 3) Les modèles économiques de gestion des connaissances, les modèles technologiques de gestion des connaissances, les modèles sociotechniques de gestion des connaissances et les modèles humains de gestion des connaissances (la théorie de création des connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997; Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010);
- 4) Les modèles de maturité en gestion des connaissances (Préfontaine, 1994);
- 5) Le modèle de compétence en technologie de l'information (Peppart et Ward, 2004);
- 6) Le modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances, MMCOSG (Booto, 2008);
- 7) Le modèle de construction et d'actualisation des savoirs collectifs locaux (Brassard, 2001)
- 8) Les démarches de management de connaissances (*KM*) en milieu associatif (Alriq, 2010);

#### 9) Le modèle dynamique des compétences culturelles (Earlier et Ang, 2003).

En regard de toutes ces contributions, nous avons opté pour l'utilisation du concept de management des compétences interculturelles dans notre modèle, le concept de compétence étant, comme le soulignent Dietrich et ses collaborateurs, «le dénominateur commun» de toutes les disciplines qui considèrent la notion de compétence comme un «construit social» du point de vue de son utilité et contingent comme l'est le management (Dietrich et al., 2010, p. 5 et 9).

Plusieurs autres auteurs, qui s'inscrivent dans cette approche managériale ont nourri nos réflexions sur le management des compétences, et la diversité de leurs démarches nous a permis de mieux appréhender cette notion dans le cadre de notre modèle.

Il s'agit entre autres de Labruffe, (compétences individuelles et collectives, 2003a; référentiel des compétences, 2003c); Aubret et al. (compétences individuelles et collectives, 2005); Le Boterf (compétences individuelles et collectives, avoir des compétences vs être compétent, 2006; curseur de la compétence, 2001, 2002); Pemartin, 1999 (gestion "des" et "par les" compétences, référentiel des compétences, compétences individuelle et collectives), etc.

Des contributions placées dans le cadre de l'expatriation et de l'expérience en international ont également enrichi nos recherches en mettant l'accent notamment sur l'aspect culturel des compétences. Ainsi, outre les classiques comme Hofstede (1987), Hall (1971), Trompenaars (1993, 1994, 2004) et d'Iribarne (1989), nous pouvons citer les travaux de Yih-ten-Lee et al. (approche identitaire et approche contextuelle des compétences culturelles, 2007); Earlier et Ang (modèle dynamique des compétences culturelles, 2003, dans Yih-ten-Lee et al., 2007); Bosche, 1993 (communications interculturelles et intraculturelles, caractère transversal de l'interculturel, culture nationale comme facteur dynamique d'identité, d'éclosion et de création); Drummond-Guitel, 2008 (communications, malentendus culturels, valorisation, création de structures internes d'intériorisation de la démarche interculturelle, l'interculturel comme dynamique d'interaction entre les cultures en permanence, compréhension du sens,); Mutabazi et Pierre, 2008 (approche interculturelle des différences,



reconnaissance et valorisation, approche monoculturelle *versus* approche multiculturelle, élaboration des modes de gestion en référence aux savoirs locaux, se donner du sens); Chevrier, 2003 (management interculturel, élaboration des modes de gestion adaptés à l'interculturel, apprentissage interculturel, approche interprétative, culture comme univers de sens); Untereiner, 2004 (management interculturel comme clé de la compréhension de l'autre, culture nationale comme construit humain); Kamdem, 2002 (management interculturel en rapport avec les réalités locales en Afrique, lien entre la culture, le management et le développement); Henry, 1998, 2003 (compréhension du lien entre le contenu de l'outil de gestion et le sens qu'il a pour les utilisateurs du Sud).

Les écrits produits par quelques-uns des anthropologues et sociologues que nous avons consultés prônent, notamment la prise en compte des cultures traditionnelles locales dans lesquelles l'humain se réalise, la compréhension du sens des concepts en fonction de leur contexte (Lévi-Strauss, 1961), la prise en compte de la complémentarité des cultures (Malinowski, 1968) et l'importance de l'actualisation des connaissances (Vansina, 1965, 1966).

D'une manière particulière, Alriq (2010), l'une des rares études portant sur les organisations de type associatif en matière de management des connaissances, met l'accent sur la valorisation des actifs immatériels, avec comme points focaux le partage, la création, la mise en place des lieux qui facilitent le partage, la création et l'apprentissage; la confiance constituant l'élément fondamental. Il s'inspire largement des études de Nonaka et Takeuchi (1995, 1997).

Et, dans une étude menée au Québec sur les savoirs collectifs locaux, Brassard (2001) dans une perspective socioculturelle qui met en lien «la culture» et le «développement local», fait ressortir les dimensions «valorisation», «reconnaissance» et «création» de ces savoirs par toutes les parties prenantes, en commençant par les concernés eux-mêmes.

C'est donc à lumière de tous ces apports que nous avons levé un certain nombre d'options pour l'élaboration de notre modèle théorique.

#### 4.2.2 Présentation du Modèle

Avant de passer à la présentation du modèle proprement dit, il serait opportun de dire un mot sur quelques concepts et sur les approches sur lesquelles nous nous appuyons dans notre démarche.

Le concept de compétence dans notre modèle est synonyme de connaissance (tacites et explicites), de savoir, de savoir-faire, de savoir être et des notions apparentées (capacité aptitudes, etc.). (Le Boterf, 2002, 2006; Dietrich, 2008; Dietrich et al., 2010; Yih-ten Lee et al., 2007, Brassard, 2001; Alriq, 2010; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997)

La gestion des connaissances doit être comprise dans le sens que lui confèrent Ebrahimi et Saives, c'est-à-dire comme première étape du management des connaissances (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010; Alriq, 2010).

En ce qui concerne le management des connaissances, nous nous référons aux acceptions de Mutabazi et Pierre (2008), Brassard (2001), Kamdem (2002), Chevrier (2003), Pierre (1998a et b, 2003), d'Iribarne (1998a et b, 2003); Bédard, Ebrahimi et Saives (2010); Toffler (1990).

La notion de culture renvoie à la signification que lui donnent dans leurs approches les auteurs suivants : d'Iribarne (1998a et 1998b), Chevrier (2003), Mutabazi et Pierre (2008), Untereiner (2004), Kamdem (2002), Lévi-Strauss (1961), Henry (1998, 2003), Brassard (2001).

Pour ce qui concerne les approches et les théories de gestion des connaissances, nous souscrivons à l'approche socialisante et humaine, aux modèles sociotechniques et aux modèles humains, qui sont complémentaires, avec comme dénominateur commun, l'interaction (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010).

Nous appelons notre modèle « interculturel », en référence à l'acception qu'il revêt en gestion, devenu concept transversal depuis le début des années 1990, dans la mesure où il permet,

comme le dit Bosche, le «maillage» avec d'autres disciplines dans une démarche de «fertilisation mutuelle» (Bosche, 2003, p. 9-13).

L'interculturel renvoie aussi aux réflexions sur la prise en compte des différences culturelles, avec la naissance de la gestion comparée (Davel et al, 2008, Chevrier, 2003).

Nous inscrivons ce modèle dans une approche systémique et considérons ainsi que chaque élément du modèle est à la fois une composante et un processus, dans une logique circulaire.

### **La première étape ou 1<sup>er</sup> niveau**

Dans cette phase, il s'agit de l'identification, de la capture, du repérage, des compétences individuelles et collectives et de leur stockage. C'est l'étape de la capitalisation des compétences et de la modélisation des connaissances au cours de laquelle les acteurs ont **accès aux savoirs disponibles**, les partagent (Ulriq, 2010; Brassard, 2001; Bédard, Ebrahim et Saives, 2010; Ebrahim et Saives, 2006; Booto, 2008; Alavi et Leidner, 1999; Ernest et Young, 1999; Ferrary et Pesqueux, 2006; Dieng et al., 2000). C'est le **niveau culturel**

### **La seconde étape ou 2<sup>e</sup> niveau**

À ce niveau, les compétences font l'objet des échanges entre les acteurs, ils les partagent dans des rencontres par des discussions et en prennent conscience, dans une attitude de confiance. C'est la phase de la **valorisation et de la mutualisation des compétences** et de l'élaboration des modes de gestion de leurs activités et des façons de faire sur base des savoirs spécifiques aux acteurs impliqués dans une perspective du long terme et qui servent d'appui et de référence à de nouvelles activités (Ulriq, 2010; Brassard, 2001; Prax, 2003, 2007; Beyou, 2003; Dudezert et al., 2008). C'est le **niveau organisationnel**.

### **La dernière étape ou 3<sup>e</sup> niveau**

Cette phase, qui est l'aboutissement du processus concerne la reconnaissance de l'aspect humain (individuel et collectif) dans la démarche, la visibilité des compétences. C'est l'étape de l'aboutissement de la valorisation des savoirs créés (construits) à la deuxième phase du processus sur base des particularités des acteurs et selon leur modèle fondé sur leurs savoirs locaux. C'est aussi à ce niveau que se font des ajustements en vue de l'amélioration des savoirs construits précédemment et des modes de gestion mis en place au deuxième niveau. C'est la phase de **l'intégration de l'apprentissage** en termes d'intériorisation ou d'appropriation des compétences par les acteurs, de la redéfinition des stratégies d'utilisation et de création d'autres savoirs dans le cadre de leur projet commun ou collectif (Ulriq, 2010; Brassard, 2001; Beyou, 2003; Bédard, Ebrahim et Saives, 2010; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997). Le management des compétences se déclenche à ce niveau qui est celui de **la stratégie**.

#### **4.2.3 Applicabilité du modèle**

En parlant des fondements théoriques de notre modèle, nous avons présenté quelques modèles élaborés dans le cadre de la gestion des connaissances. Nous nous sommes cependant largement inspiré de trois modèles en particulier plus proches de notre démarche du fait qu'ils mettent l'accent sur le contexte, l'aspect humain dans la création des savoirs, l'importance de disposer d'un lieu ou espace de partage des connaissances et le caractère permanent et continu de la création des savoirs, entre autres.

Il s'agit du modèle de gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (la théorie de création des connaissances organisationnelles) (Bédard, Ebrahim et Saives, 2010; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997), du modèle présenté par Alriq sur les démarches de management de connaissances (*KM*) en milieu associatif (Alriq, 2010) et du modèle de construction et d'actualisation des savoirs collectifs locaux conçu par Brassard (Brassard, 2001).

- 1) **Le modèle de gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi** (la théorie de création des connaissances organisationnelles) (Bédard, Ebrahim et Saives, 2010; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997)

La théorie de Nonaka et Takeuchi, qui considère l'organisation comme un lieu d'apprentissage s'inscrit dans un processus de conversion des connaissances dans lequel interagissent de manière permanente des individus, des groupes et des organisations (Bédard Ebrahim et Saives, 2010, p. 456).

Si nous considérons les quatre modes de conversion des connaissances, à savoir, la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation, nous y retrouvons les trois étapes ou phases de notre modèle.

En effet, le niveau de **l'identification, le repérage et la capture des savoirs** est en lien avec **la socialisation** dans la mesure où il correspond à un processus de partage d'expérience (connaissances tacites) entre les acteurs impliqués dans le processus de gestion des connaissances, la première étape de notre modèle. Cette socialisation se fait dans le cadre des interactions qui se font dans un espace d'échange.

La **mise en commun des savoirs** s'apparente à la fois à **l'extériorisation** et à **la combinaison** dans le modèle de Nonaka et Takeuchi.

C'est en effet à ce niveau que les connaissances tacites sont traduites en connaissances explicites grâce au dialogue et à l'élaboration des modes de gestion et aux manières de faire en se référant aux connaissances tacites partagées lors de l'étape de la socialisation.

**La combinaison** quant à elle, correspond à la **mutualisation des connaissances explicites existantes** entre les acteurs impliqués dans le processus, la formalisation et la structuration des connaissances.

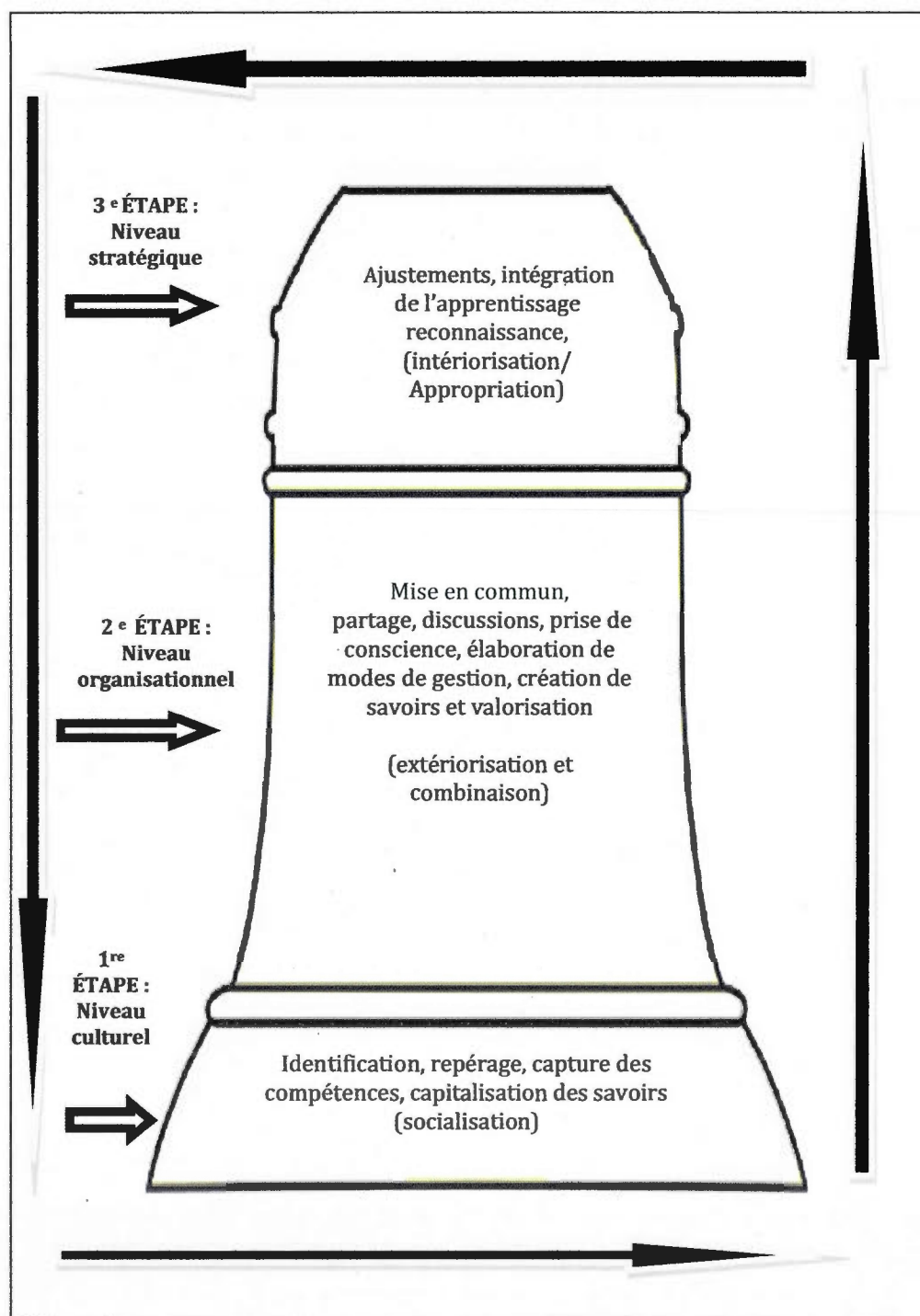


Figure 4.1 : «Modèle de Management des Compétences Interculturelles», M.C.I.



Pour ce qui est de l'étape relative à **la reconnaissance, aux ajustements et à l'intégration des savoirs**, elle correspond à **l'intériorisation des connaissances** explicites vers les connaissances tacites, vu que c'est à ce niveau que **l'appropriation des compétences** se fait par l'assimilation et l'incorporation des connaissances existantes et produites grâce au processus de l'apprentissage, mais aussi la reconnaissance et la prise en compte de ces connaissances dans les modes de gestion élaborés sur la base des connaissances spécifiques des acteurs.

Cependant, du point de vue systémique, il est difficile en réalité de faire correspondre une phase à une étape donnée de manière inflexible, dans la mesure où il y a constamment un mouvement de rétroaction. C'est le cas de la socialisation qui peut intervenir au même niveau que la combinaison, voire l'extériorisation ou encore l'intégration.

## 2) Le modèle présenté par Alriq sur **les démarches de management de connaissances (KM) en milieu associatif** (Alriq, 2010)

Ce modèle adapté aux organisations de type associatif nous a servi d'ossature et s'articule aussi en trois phases mais qui se superposent les unes sur les autres (linéaire) à la différence du nôtre qui est basé sur une approche systémique. La phase de la modélisation des connaissances dans notre modèle, c'est-à-dire **l'identification et le repérage des connaissances** correspond à la **mise en évidence des avantages tirés de la capitalisation des connaissances** de la première phase de ce modèle.

L'étape de **la mise en commun des savoirs** se rapporte à la phase de la **prise de conscience de la valorisation des connaissances recueillies**, tandis que la dernière étape relative aux **ajustements** correspond à l'intégration de l'apprentissage.

3) **Le modèle de construction et d'actualisation des savoirs collectifs locaux** conçu par Brassard (Brassard, 2001).

Contrairement à notre modèle qui s'inscrit dans une démarche processuel, le modèle de Brassard décompose le processus de construction des savoirs locaux en dimensions, à savoir la recomposition des liens sociaux, le modèle de gestion des activités et les savoirs d'expérimentation (Brassard, 2001).

Par rapport à notre modèle, la dimension relative à la **mobilisation des savoirs locaux et la recomposition des liens sociaux** correspond à **l'identification et le repérage des connaissances**, étape au cours de laquelle les acteurs impliqués dans le processus se mettent ensemble et accèdent aux savoirs disponibles.

La dimension de la **conception d'un modèle de gestion** de leurs activités sur la base des savoirs locaux une fois valorisés et reconnus dans la perspective d'activités futures s'apparente à la phase de **la mise en commun des savoirs** en les valorisant.

La dernière dimension qui porte sur les **savoirs d'expérimentation construits et actualisés** dans un projet novateur concerne les **ajustements** nécessaires à apporter aux stratégies d'action en vue de la création d'autres savoirs, entre autres, à la reconnaissance des compétences disponibles mais aussi de ceux qui en sont les porteurs et à leur appropriation par les acteurs.

S'agissant de l'applicabilité de notre modèle, par rapport aux apprentissages de notre recherche, les contributions respectives de Nonaka et Takeuchi (1995, 1997), Ulriq (2010) et Brassard (2001) mettent à notre disposition un certain nombre d'éléments qui permettent de considérer les organisations qui œuvrent en international au Sud (OCI) et leurs partenaires (ONGD locales) comme des lieux propices d'application d'une démarche de management des compétences interculturelles.

- 1) Ces organisations sont des lieux d'apprentissage et de création des connaissances par excellence parce qu'elles sont composées d'individus, de groupes et d'organisations interconnectées porteurs de connaissances implicites et explicites et qui sont en interaction. Cela correspond à la dimension ontologique dont parlent Nonaka et Takeuchi dans leur théorie de la création des connaissances (dans Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010, p. 456-457)
- 2) Elles disposent toutes de champs d'interaction et de lieux d'échange dont se servent les acteurs qui en sont membres comme espaces communs, physiques et virtuels, qui permettent non seulement l'échange des connaissances mais la création d'autres (dans Bédard, Ebrahimi et Saives, p. 458).
- 3) De par leurs structures, ces organisations sont outillées pour consigner par écrit les connaissances tacites converties en connaissances explicites au moyen de l'extériorisation ou des connaissances explicites vers d'autres connaissances explicites par la combinaison comme modes de conversion (dans Bédard, Ebrahimi et Saives, p. 459).
- 4) Les membres de ces organisations au bout du compte intériorisent ces connaissances, s'en approprient. Elles deviennent ainsi des compétences soit techniques, soit cognitives qui leur permettent de décoder des «univers de sens» différents des leurs (Bédard, Ebrahimi et Saives, p.460; Chevrier, 2003; Mutabaazi, 2007, 2008). L'opérationnalisation de ces compétences leur permet d'en tirer parti dans l'exercice de leurs fonctions et dans leurs interactions interculturelles.
- 5) Par ailleurs, l'autonomie dont jouissent ces organisations, de par leur statut d'organisations de type associatif, leur permet de s'auto-organiser facilement tout en facilitant la créativité parmi leurs membres.
- 6) D'autre part, étant organisées en réseaux, avec une grande souplesse de fonctionnement, des pratiques d'échanges inscrites dans des projets collectifs, dans une attitude de confiance les uns envers les autres, l'apprentissage collectif fait en

équipe est susceptible d'augmenter leur capacité d'apprentissage et faire de ces organisations des «groupes transversaux» ou encore des «communautés ou collectivités de pratique», des «communautés de savoir» à part entière, ayant comme préoccupations le partage des connaissances, leur création et l'apprentissage collectif (Cohendet et al, 2006; Lindkvist, 2005, dans Alriq, 2010, p. 12)

- 7) Un autre atout qu'ont les organisations qui ont fait l'objet de notre étude est la présence en leur sein, au Nord comme au Sud, de permanents chargés de leur gestion ainsi que de celle de leurs réseaux au quotidien et qui sont des «travailleurs du savoir» ou «*knowledge workers*» dans la mesure où dans l'exercice de leurs fonctions, ils participent au partage et à la création des connaissances de ces organisations (Alriq, 2010, p. 63), sans oublier le partage des connaissances lors des retours d'expérience des agents qui partent en expatriation (RTE).
- 8) La question fondamentale qui constitue un préalable incontournable pour les OCI du Nord et leurs partenaires du Sud, c'est d'aller au-delà de la simple prise de conscience de l'importance que revêtent la valorisation, la reconnaissance, le partage et la création des savoirs locaux (Brassard, 2001). Il faut s'inscrire dans une démarche qui pousse toutes les parties prenantes, aussi bien les OCI du Nord que les ONGD du Sud, d'approuver le bien-fondé d'une démarche de management des compétences et de tout faire concourir pour sa mise en œuvre en s'y impliquant.

## **CHAPITRE V:**

### **CONCLUSION, RECOMMANDATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES**

La diversité d'univers de sens à laquelle on est confronté au quotidien (Chevrier, 2003; d'Iribarne, 1998, 2003), la préoccupation de toujours s'assurer que l'on comprend bien l'autre et qu'en retour l'on est bien compris de l'autre dans les échanges (Kamdem, 2002, Mutabazi et Pierre, 2008) ainsi que la pertinence de la prise en compte des contingences locales en toutes circonstances (Brassard, 2001; Alriq, 2010; Hofstede, 1987, 1990), pour ne citer ces quelques facteurs, constituent pour tout acteur qui s'implique dans une interaction de quelque nature qu'elle soit un véritable défi à relever.

Dans cette thèse, nous nous sommes focalisé sur l'impact que pourraient avoir les éléments susmentionnés dans les rapports d'échanges entre les acteurs du Nord et leurs partenaires du Sud, dans le cadre de la mise en œuvre des actions de développement au Sud à travers les organisations respectives qu'ils représentent.

Au départ de nos recherches, nous avons commencé par nous informer sur les questions ayant un lien avec notre étude. La revue de la littérature a mis à notre disposition un corpus de connaissances théoriques grâce auquel nous avons affiné les outils qui devaient nous permettre de passer aux prochaines étapes, entre autres aux recherches empiriques.

Sur base d'un certain nombre de questions que nous nous sommes posé au départ, nous avons préparé un questionnaire que nous avons administré auprès des représentants d'organismes québécois de coopération internationale œuvrant au Sud (OCI) ainsi qu'auprès de leurs homologues des organisations non gouvernementales de développement (ONGD) de la République démocratique du Congo (RDC).

Les résultats auxquels ont abouti les investigations que nous venons de présenter nous fournissent des données dont les prévisions, à notre avis, ont largement dépassé nos attentes de départ.

En effet, nous avons dû nous résoudre de procéder à des ajustements fréquents aussi bien sur le plan méthodologique qu'au niveau de la problématique initiale, vu les réalités que le terrain nous révélait au fur et à mesure de l'avancement de nos recherches, mais tout en prenant le soin de ne pas nous éloigner de nos objectifs de départ (d'Iribarne, 1998, 2003)

Par ailleurs grâce aux leçons tirées de nos travaux, nous avons proposé un modèle théorique, le Modèle de Management des Compétences Interculturelles en Cloche (MMCIC), appelé à servir d'outil de travail aux acteurs du Nord comme à ceux du Sud faisant partie de notre unité d'analyse. Et, pour l'applicabilité de ce modèle, une série de recommandations ont été émises en vue de servir de fil conducteur dans l'élaboration d'un schéma possible à suivre pour la mise en place d'une «démarche compétence interculturelle» (mise en pratique ou application concrète du management des compétences interculturelles).

Comme nous l'avons indiqué dans la partie méthodologique, nous avons opté pour une triangulation aussi bien de méthodes, de théories, de sources que de données afin d'augmenter la validité interne et externe des résultats de notre étude. Cela nous permet ainsi de réduire la marge d'erreurs susceptibles d'être provoquées, entre autres par les biais (Patton, 2003; Leonard-Barton, 1990; Langley, 2008; Yin, 2003; Lincoln et Guba, 1985).

Nous avons cependant clairement mentionné que nous nous inscrivons dans une approche constructiviste et interprétative. Ces approches qui considèrent la culture comme un construit, un système de sens, un processus d'interprétation, un référentiel de sens, le contexte national servant d'unité d'analyse pour le management, nous permettent de mieux appréhender comment les différents acteurs impliqués dans les interactions interculturelles donnent un sens à ce qu'ils vivent et comment ils interprètent les réalités auxquelles ils sont confrontés (d'Iribarne, 1998, 2003; Chevrier, 2003; Kamdem, 2002; Mutabazi et Pierre, 2008; Dupuis, 2009, Henry, 1998).



## 5.1 Contributions

Les préoccupations de validité construite, de validité interne, de validité externe et de fiabilité en termes de crédibilité, de transférabilité, de dépendabilité et de confirmabilité (Lincoln et Guba, 1985; Yin, 2003), ont fait l'objet d'une attention particulière tout au long de notre démarche.

Nous abordons donc dans cette partie quelques points que nous considérons comme constituant notre apport spécifique, tout en disant un mot sur l'épineuse question de la validité de nos résultats, s'agissant notamment de ce qui est généralisable ou non.

L'articulation théorique qui nous a servi de base dès le départ, la conciliation entre l'approche à laquelle nous avons adhéré et le modèle que nous proposons, nous permettent de dire, à la lumière de ce qu'affirment Constandiopulos et ses collaborateurs sur **la validité interne** (Constandiopulos et al., 1990, in Booto, 2008, p.180; Yin, 2003) que cet objectif est atteint.

En effet, si nous considérons le modèle que nous proposons comme outil potentiel des OCI du Nord et des ONGD du Congo dans la mise en œuvre d'une démarche interculturelle dans le cadre du management des compétences interculturelles, il leur est loisible de procéder non seulement à la reconnaissance, à la valorisation des compétences interculturelles locales, mais également d'avoir un impact sur les façons de faire (conception des modes de gestion en se référant aux savoirs locaux, changement de configuration et de démarche dans les interventions sur le terrain, modification des relations ou rapports entre les partenaires locaux entre eux et entre eux et leurs partenaires du Nord, entre autres). Toutes ces retombées ont un impact sur une échelle plus large au niveau des organisations qui ont fait l'objet de nos recherches.

Pour ce qui est de **la validité externe**, les éléments que nous avons fait ressortir s'agissant notamment de l'applicabilité du modèle que nous avons conçu, en comparaison avec le fondement théorique de notre modèle (modèles de références), attestent que notre modèle est généralisable, en particulier au niveau des organisations de type associatif.

La pertinence d'une stratégie de gestion des connaissances et de l'importance de prendre en compte prioritairement les capacités d'adaptation des acteurs appelés à travailler en contexte interculturel ont en effet été reconnue à l'unanimité tant par les OCI du Nord que par leurs partenaires du Sud. Ce modèle leur permet ainsi d'y arriver; aucune de ces organisations ne disposant jusqu'au moment de nos investigations d'un dispositif interne de gestion des connaissances ou de formation à l'interculturel.

Les préoccupations relatives à la *validité interne*, à la *validité externe* et à la *fiabilité* dans le sens de la *crédibilité*, de la *transférabilité*, et de la *confirmabilité* de nos résultats selon Lincoln et Guba(1985) et Yin (2003) ont donc trouvé des éléments de réponse. Nous soulignons cependant la prise en compte du contexte particulier de chaque lieu d'application et du type d'organisation concerné.

Notre **principal apport** à travers ce travail est sans conteste **le modèle** que nous mettons à la disposition des organisations de type associatif en général, d'une manière particulière aux OCI du Québec qui œuvrent en international et des ONGD de la République démocratique du Congo ainsi qu'à d'autres organisations de type associatif.

En effet, utilisé à bon escient, ce modèle constitue un instrument de travail par excellence, dans la mesure où il leur permet de trouver des éléments de réponse à leur préoccupation de disposer d'outils appropriés dans les interactions interculturelles, en particulier dans le cadre des échanges entre les organisations de coopération internationale du Nord et leurs partenaires du Sud.

Plusieurs auteurs dans leurs écrits réaffirment **l'importance d'un modèle de gestion des connaissances dans les organisations de type associatif** dans leurs contacts réciproques, dans son rôle de «producteur» des façons de faire, des façons d'être, d'expérience à mettre en valeur après l'identification, la reconnaissance, le partage, l'adaptation et le renouvellement permanent des savoirs nécessaires, le tout inscrit dans un projet commun réalisé dans un

espace de dialogue, de vie. (Brassard, 2001; Alriq, 2010, Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997). Les résultats de nos recherches empiriques l'ont confirmé.

Nous pensons par ailleurs avoir éclairé le lecteur sur **l'importance de prendre en compte les réalités locales** dans la mise en œuvre des actions sur le terrain au Sud, notamment en ce qui concerne les outils de gestion importés.

Le lien entre le management, l'interculturel et le développement est également ressorti de nos travaux, appuyé par les résultats recueillis sur le terrain avec l'enquête complémentaire en RDC.

Nous pouvons d'autre part souligner l'apport de la **série d'informations et de données issues aussi bien du terrain que de la littérature théorique** passée en revue, susceptibles d'éclairer sur les faits et les réalités à prendre en compte dans la relation avec l'autre, quel que soit le domaine dans lequel s'inscrivent les actions à mettre en œuvre et quel que soit l'environnement ou le contexte d'intervention. Il s'agit, entre autres de *la pluralité des logiques* (Kamdem, 2002; Matabazi, 2008; d'Iribarne et ses collaborateurs, comme Henry, 1998, 2003; chevrier, 2003, entre autres; Résultats des enquêtes auprès des OCI et des ONGD locales), de *la diversité culturelle au sein même d'un pays* (Hofstede, 1987, 1997, 2001; Résultats des enquêtes auprès des OCI et des ONGD locales); de *l'existence des travaux sur les découpages de la RDC et de l'Afrique subsaharienne, en particulier l'Afrique centrale, en aires culturelles* (Vansina, 1965, 1966; Cornevin, 1972, 1977), contrairement aux affirmations de certains auteurs lus; *l'opportunité de la mise en œuvre d'un management typiquement africain* (Kamdem, 2002, entre autres; Résultats de l'enquête complémentaire auprès des ONGD locales de la RDC), en dépit de la controverse qui entoure cette démarche, y compris parmi des auteurs d'origine africaine; *le lien entre le management, la culture et le développement* (Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Krishnan et Martin, 2006; Hostede, 1987, 1997; Kamdem, 2002, etc.; . Résultat de l'enquête complémentaire auprès des ONGD locales de la RDC)

## 5.2 Par rapport aux questions de départ

Lorsque nous avons évoqué la question relative à l'identification d'une opportunité de contribution personnelle, nous avons reconnu que toutes ces contributions nous ont fourni des outils d'analyse d'une richesse considérable et indéniable.

Nous avons cependant fait le constat selon lequel aucune de ces études, aussi bien au niveau du management, de l'interculturel que celles focalisées sur les organisations de type associatif au Nord comme au Sud, n'abordait les questions relatives à l'impact des interactions entre les organisations du Nord qui œuvrent en international et les organisations non gouvernementales de développement local au Sud sur les rapports entre les acteurs, traduisant ainsi la relation qu'il pourrait y avoir entre les pratiques managériales, la prise en compte des compétences locales et le développement local, objectif prioritaire des interventions des OCI du Nord au Sud.

Nous nous sommes donc appuyé sur ces assertions pour affirmer qu'une étude (théorique et empirique) sur ces dimensions méritait d'être menée afin d'essayer de donner un nouvel éclairage sur ces aspects tant sur le plan théorique que pratique, mais aussi de mettre à disposition des pistes susceptibles de servir pour des travaux ultérieurs.

Ainsi, nous avons postulé que :

- 1) La prise en compte des diversités culturelles aux niveaux local, régional (provincial) et national dans les interactions entre les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud joue un rôle déterminant dans la légitimation, l'appropriation (intérieurisation) des compétences locales. Elle permet de donner un sens aux actions à mettre en œuvre (interventions internes ou externes), sur base des modes de gestion appropriés élaborés en référence aux compétences et aux contingences locales, en vue de la réalisation d'un projet commun des groupes ciblés partageant une aire culturelle commune (espace de vie, territoire).

- 2) La pérennisation de ces compétences locales est garantie par un processus permanent d'actualisation, d'adaptation et de création d'autres savoirs locaux en vue de leur partage et de leur dépôt (conservation) dans la mémoire **collective** du groupe ou communauté considéré(e) (savoirs implicites) et dans les infrastructures ad hoc (codification des savoirs explicites par et dans des outils de gestion).

Dans l'énoncé de notre travail, nous avons déclaré que l'objet de notre étude était d'examiner l'influence que peut avoir la légitimation (la reconnaissance et la valorisation) des compétences culturelles locales (régionales [provinciales] et nationales) dans les interactions interculturelles.

Nous avons à ce propos émis le souhait, à la fin de ce travail, de pouvoir répondre aux questions que nous nous sommes posé au départ en nous servant comme appui les apports théoriques des différents auteurs lus, en plus des résultats qui proviendraient de nos recherches sur le terrain.

L'objectif que nous nous sommes fixé était alors d'arriver à mieux appréhender les échanges interculturels que nous avons étudiés, à mieux percevoir les différences ou les dissonances qui se sont dégagées lors de ces interactions, afin de procéder à leur falsification et d'essayer de les comprendre et les expliquer.

Nous avons entrepris la recherche décrite dans ce document pour répondre aux cinq questions suivantes que nous nous sommes :

- 1) En quoi les interactions interculturelles entre les OCI du Nord et les ONGD du Sud peuvent-elles être porteuses de changement dans les façons de faire ou de faire faire?
- 2) Comment légitimer et s'approprier les savoirs locaux et les expériences accumulés depuis tant d'années par les OCI du Nord et les ONGD locales du Sud à travers les interventions sur le terrain, et quelles seraient les voies possibles pour pérenniser l'accumulation de ces savoirs locaux collectifs en en assurant la création et la

conservation d'une manière quasi permanente et systématique afin de les partager de manière à ce qu'elles soient utiles dans l'actualisation et l'adaptation des façons de faire

- 3) Dans quelle mesure les OCI du Nord et les ONGD du Sud pourraient-ils être des lieux appropriés pour jouer le rôle de communautés de partage et de création des compétences et quels seraient les voies et moyens à mettre en œuvre pour tirer parti des retombées de ces échanges ?
- 4) Existe-il d'une part une harmonie entre les interventions sur le terrain des OCI du Nord et les principes sur base desquels ont été créés leurs organismes respectifs d'appartenance et d'autre part entre les actions mises en œuvre dans le cadre de l'aide internationale et l'amélioration des façons de faire en termes d'adaptation aux réalités locales?
- 5) Peut-on extrapoler sur les organisations à but non lucratif ce qui se passe dans les entreprises en ce qui concerne le rapport entre l'interculturel et le management et établir un lien entre le management, la culture et le développement?

En nous référant aux résultats auxquels ont abouti nos recherches, nous réalisons que plusieurs éléments de réponse à notre questionnement initial en ressortent.

Le modèle que nous avons élaboré nous permet en effet de répondre à ces questions, notamment au niveau des résultats des recherches empiriques.

Les éléments contenus dans le modèle, de la phase 1 à la phase 3 ainsi que ceux relatifs à l'applicabilité du modèle (Cf. Figure 4.1; le point 4.2.2 Présentation du modèle et le point 4.2.3 Applicabilité du modèle) indiquent que dans la mesure où les OCI et les ONGD du Congo adoptent la démarche du management de compétences interculturelles et l'appliquent dans leurs organisations respectives, il est possible de répondre aux questions 1 à 3.



En effet, une fois les compétences interculturelles identifiées, valorisées et partagées lors de la première phase, elles pourraient servir de référence à la phase 2 pour l'élaboration des modes de gestion appropriés dans les interventions sur le terrain d'un commun accord entre les partenaires du Nord et du Sud.

Grâce à l'intégration de ces compétences par apprentissage à la phase 3, les différents acteurs impliqués dans les interactions interculturelles pourraient alors les intérioriser et s'en approprier. Et, la mise en place des espaces de dialogue, qui existent déjà aussi bien dans les OCI du Nord que dans les ONGD du Sud, le partage de ces compétences interculturelles pourrait se faire de manière permanente, mais aussi la création de nouvelles connaissances dont ils ont besoin.

L'actualisation des façons de faire de même que l'adaptation des savoirs existants ne peuvent se faire qu'avec l'adoption et la mise en place d'une démarche de management des compétences interculturelles. Des mécanismes appropriés de conservation desdites compétences interculturelles, aussi bien individuelles que collectives pourraient alors être mis en place (infrastructures approprié).

En ce qui concerne les questions 4 et 5, les résultats des enquêtes ont révélé que s'agissant des stratégies d'action des OCI du Nord, elles sont élaborées en fonction de la démarche de chaque organisme sur le terrain, c'est-à-dire selon que l'organisme mène ses actions directement avec les ONGD locales ou plutôt en passant par les coordinations locales et provinciales, selon le cas. C'est pareil pour ce qui est de l'harmonie entre les interventions sur le terrain et les principes de base des OCI, comme pour le lien entre les actions mises en œuvre dans le cadre de l'aide internationale et les réalités locales (cf. point 4.1.2 Interprétation des résultats : identification des tendances)

Pour ce qui est de l'éventualité d'extrapolation sur les organisations à but non lucratif de ce qui se passe dans les entreprises, les résultats sur le terrain ont démontré que cela est possible dans la mesure où les organismes qui ont fait l'objet de nos recherches fonctionnent comme

des réseaux. Certains d'entre eux, notamment les OCI du Nord fonctionnent même comme des organisations ayant la forme mondiale ou internationale, donc comme des entreprises.

Par ailleurs, dans la partie empirique de son étude sur les organisations de type associatif, Alriq (2010) affirme que ce type d'organisations, à l'instar des entreprises, sont des «communautés de savoir», des «communautés de pratique» au sein desquelles il est possible de mettre en place une démarche de management des savoirs.

Comme nous l'avons fait remarquer, cela requiert toutefois la prise en compte du contexte dans lequel évolue chacune des organisations concernées, de sa forme et, d'une manière générale, de sa situation particulière ou spécificité.

Quant au lien entre le management, la culture et le développement, déjà au niveau de l'administration du questionnaire d'enquête au Canada, ce lien est apparu dans les réponses des personnes interrogées.

Les partenaires du Sud ont plus encore marqué ce lien en préférant donner priorité au questionnaire complémentaire sur les aspects plus culturels de l'environnement d'intervention des OCI du Nord. Ils ont en effet estimé que dans la mise en œuvre des actions du développement au Sud, l'outil managérial devait être adapté aux réalités locales, donc aux savoirs et aux cultures du pays tant au niveau national, provincial que local (Résultats de l'enquête complémentaire auprès des ONGD du Sud).

Les données recueillies à travers la grille d'analyse de l'environnement socioculturel du Congo ont en effet confirmé le lien entre le management, la culture et le développement. Plusieurs écrits théoriques illustrent également cette relation (Kamdem, 2002; d'Iribarne, 1998, 2003; Henry, 1998, 2003; Rosselet, 2003; Brassard, 2001; Mutabazi et Pierre, 2008; Chevrier, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Krishnan et Martin, 2006; Hofstede, 1984, 1987, 1991; Drummond-Guitel, 2008; Poncelet, 1994; Nahavandi, 2005)

### 5.3 Limites de l'étude

En dépit de la diversité et de la spécificité de notre unité de recherche aussi bien au Nord (les OCI) qu'au Sud (les ONGD locales), nous sommes conscient que notre étude ne pourra pas prétendre, d'une manière exhaustive couvrir toute la richesse et toute la complexité que représente une étude sur le phénomène interculturel en gestion. Nous sommes néanmoins convaincu que par notre démarche, les résultats auxquels nous avons abouti éclairent un tant soit peu les connaissances actuelles dans ce domaine si peu étudié. D'autre part, ils pourraient servir de pistes pour des études plus approfondies

Par ailleurs, notre recherche est basée sur un échantillon de trois OCI du Québec, alors qu'il y en a d'autres qui mènent des actions de coopération au Congo dans d'autres provinces. Concernant le Congo, nous nous sommes focalisé sur quatre provinces sur les onze que compte ce pays, dont la partie ouest, le centre et la partie nord-ouest.

~~Nous pensons cependant que notre apport à ce niveau apporte un plus aux recherches~~ théoriques existantes. En effet, les données sur les réalités locales au Congo telles qu'elles ressortent dans nos recherches empiriques constituent une masse d'informations aussi bien pour les OCI du Nord dans leurs actions sur le terrain que pour les ONGD du Sud, notamment dans la prise de conscience de la richesse dont elles sont détentrices, et qui n'attend qu'à être identifiée, reconnue, valorisée, partagée, dans un processus continue d'actualisation, d'adaptation, de conservation et de création.

Enfin, notre travail a le mérite d'être le premier à se pencher sur cette problématique de management des connaissances sous cet angle, essayant de concilier management, culture et développement, avec comme unité d'analyse, des organisations de type associatif impliquées dans une interaction Nord-Sud.

#### 5.4 Pistes pour des recherches futures

À la lumière des résultats de notre étude et des leçons à en tirer, la principale piste vers laquelle devrait être orientées les recherches futures, à notre avis, est celle de focaliser les réflexions, d'une part sur la conception des systèmes managériaux adaptés à leurs contextes d'application, et d'autre part sur l'actualisation et l'adaptation des systèmes managériaux considérés comme référence quel que soit l'environnement.

L'affirmation de Chevrier (2003) s'agissant des systèmes managériaux est révélatrice lorsqu'elle soutient que «les modes de management appropriés dépendent des cultures, il apparaît [dès lors] que le travail en équipes internationales requiert des ajustements particuliers» (Chevrier, 2003, p. 99).

Concernant le cas particulier de l'Afrique, les contributions de Kamdem (2002), de Henry (1998, 2003) et de Pierre d'Iribarne (1998, 2003) pourraient servir de références.

En effet, Kamdem, dans une approche de «pluralité des logiques», fait ressortir cette double orientation paradoxale du management en Afrique contemporaine, à savoir «la rentabilité financière» (objectifs de production et de rentabilité) et «les aspirations relationnelles» (structures et représentations sociales) (Kamdem, 2002). Face à cet enjeu, l'auteur estime qu'il faut poser autrement la problématique managériale en Afrique en comparaison avec les autres systèmes qui existent dans le monde.

Selon lui, il faudrait, d'une part repérer les différences qui existent en management entre les autres systèmes et les systèmes africains, sur base de l'analyse des structures sociales et de la dynamique interne des organisations; passer ensuite à une phase d'observation de «la manière d'être et d'agir des Africains, puis manifester un intérêt à tout ce qui serait susceptible de «donner du sens à l'action humaine», c'est-à-dire la culture.

En d'autres termes, à l'instar des pays asiatiques dont le «Japon et les dragons asiatiques», il est opportun et pertinent de se référer aux rapports qui existent en Afrique entre les individus face à leurs représentations et à leurs normes (Kamdem, 2002, p. 11).

Pour Henry (1998, 2003), l'accent doit être mis sur la compréhension d'une démarche qui serait en cohérence avec la manière dont les partenaires locaux interprètent leurs liens sociaux. En d'autres termes, il faut trouver le lien qui existe entre le contenu des façons de faire importées et le sens que cela revêt pour les acteurs locaux.

Quant à d'Iribarne (1998, 2003), il affirme qu'il faudrait prendre en compte l'influence que pourraient avoir les manières de faire et les cultures locales dans l'utilisation des outils de gestion, même si ces derniers ont eu du succès dans un autre environnement.

Pour ce qui est de l'actualisation et de l'adaptation des systèmes managériaux considérés comme référence, l'une des voies devrait porter sur les manuels scolaires utilisés tant au Nord qu'au Sud en y abordant des questions qui portent sur l'importance de prendre en compte les spécificités locales (Chevrier, 2003; d'Iribarne, 1998; Preiswerk et al., 1975; Hall, 1971; Bosche, 1993; Mutabazi et Pierre, 2008; Wagner, 1998; dans Chevrier, 2003).

Parlant des principaux pièges des situations interculturelles, Drummond-Guitel souligne l'importance de prendre d'abord conscience de ces pièges que nous avons évoqués ci-haut (les évidences partagées comme les fausses similarités, ou encore les attitudes dangereuses tels que l'ethnocentrisme, les préjugés, les stéréotypes), et ensuite prendre toutes les précautions d'usage pour les éviter dans la mesure du possible dans les interactions. Et, enfin vu leur omniprésence, être tout de même prêt à y être confronté sans pour autant lâcher prise. (Drummond-Guitel, 2008, p. 68)

D'où, à notre humble avis, la nécessité pour tous les acteurs impliqués dans une relation interculturelle, de prendre suffisamment du recul pour, au besoin, être prêts et en mesure de se remettre en question, quel que soit le domaine d'activité ou la singularité du contexte en présence.

Les résultats de nos enquêtes sont suffisamment éclairants sur tout ce qui précède et confirment à plusieurs égards certaines informations tirées des écrits des auteurs susmentionnés.

### 5.5 Recommandations

Nos recommandations vont dans le sens des leçons à tirer des résultats de nos recherches, aussi bien pour les OCI du Nord que pour leurs partenaires du Sud. Elles portent sur les principales rubriques qui nous ont servi de guide dans nos enquêtes et sont d'ailleurs appuyées par de maintes autorités dans la littérature. Nous reprenons ci-dessous quelques-unes d'entre elles.

- La démarche qui consiste à **faire précéder la prise en compte des réalités du contexte local, avant toute intervention dans un contexte différent du sien, y compris en ce qui concerne l'application de modes de gestion élaborés à l'étranger**. Il est vrai que cet aspect a fait l'objet de plusieurs écrits théoriques en sciences sociales, en sciences humaines (anthropologie et sociologie en particulier) et en sciences de la gestion.

Cependant, la leçon que nous ont donnée les représentants de coordinations provinciales des ONGD du Congo en accordant priorité au questionnaire complémentaire portant sur des aspects plus socioculturels de leur environnement de vie, champ d'intervention des OCI du Nord (cf. 4.1.1 Présentation des données et 4.1.2 Analyse et interprétation des données, notamment l'identification des tendances, les particularités et les cas d'exception et comparaisons), mérite d'être retenue. Notre modèle indique d'ailleurs la pertinence de cette démarche.

Les données recueillies grâce à la grille d'analyse que nous avons utilisée nous a en effet permis de comprendre que dans l'entendement des ONGD bénéficiaires des interventions des OCI du Nord, ce ne sont pas les outils de gestion importés et utilisés pour «le renforcement des capacités des ONGD du Sud» qui sont les plus importants.



Pour eux, l'urgence c'est de s'asseoir autour d'une table, de s'informer mutuellement sur les savoirs locaux puisés dans leur mémoire collective (Brassard, 2001), s'inspirer de ces savoirs pour ensemble concevoir des modes de gestion ou d'intervention adaptés à leur contexte.

C'est en quelque sorte un refus de la logique occidentale de type «maîtres-élèves» [renforcement vu comme «transmission de connaissances à un élève qui ne sait pas par "un maître qui sait"»] (Delange et Pierre, dans Yih-teen Lee et al., 2007, p. 49) encore véhiculée au Sud (Journal Le Potentiel, 2012); attitude que Drummond-Vitel qualifie de «dangereuse» parce qu'entachée d'ethnocentrisme (Drummond-Vitel, 2008, p. 54).

- **Tirer parti de ces données sur les réalités locales et s'en servir comme références pour les actions à mettre en œuvre en vue d'en garantir l'efficacité et la performance.** Les données recueillies au moyen de la grille d'analyse de l'environnement socioculturel du Congo renseignent d'une part sur les réalités culturelles et l'organisation sociale congolaises et d'autre part sur les mutations que connaît la société congolaise, tels que le regain de l'identité ethnique, la création de nouvelles classes sociales, l'élaboration des stratégies interethniques de survie mais aussi de conquête de pouvoir, le rôle de la religion, etc.

Toutes ces réalités qui rejoignent certaines contributions théoriques parcourues (Henry, 1998, 2003; Kamdem, 2002), devraient servir, comme le dit Henry, «de matériaux avec lesquels construire» et non comme «décor devant lequel poser des institutions universelles» (Henry, 2003, p. 130).

Nous avons par exemple recueilli des plaintes d'un des OCI du Nord qui considérait que vu son statut apolitique, l'interférence de la religion dans la mise en œuvre des projets sur le terrain le dérangeait. Alors que comme le révèle les données recueillies, la religion constitue un refuge et permet aux populations bénéficiaires de trouver un sens de la vie (Chevrier, 2003, p. 155). Gauthey et Xardel (1990b) considèrent

d'ailleurs la religion (et les dogmes) comme une des sept composantes de l'environnement d'un pays, en soulignant la fonction de sens qu'elle joue dans la société. Drummond-Guitel (2008, p.132) abonde dans le même sens.

Mungandji (1997) quant à lui affirme que la religion au Congo est une stratégie identitaire de survie dans le cadre des stratégies de coexistence interethnique. Et, Mabiala Mantuba (1997) qui épouse ce point de vue, présente dans ce même cadre des stratégies de survie, les missions et les confessions religieuses comme étant à la base de l'émergence d'une société multiculturelle au Congo.

L'anthropologue libanais Abou (1981, dans Kamdem, 2002) établit un lien entre «ethnic et religion», tandis que pour Kamdem (2002) la religion figure parmi les principaux paramètres de l'ethnicité (cas du Cameroun et de l'Afrique en général).

Par ailleurs, Henry (2003) évoque le fait religieux, notamment «la ritualisation» comme antidote pour résoudre et prévenir les tensions dans les milieux de travail en Afrique. C'est, selon lui, le cas de la prière, qui permet d'harmoniser les relations interindividuelles et limite la place des stratégies individuelles.

Plusieurs autres auteurs mettent en exergue l'importance de la religion dans l'interculturel (Trompenaars, 1993, 1994 [accent mis dans les cultures orientales sur le contexte religieux], in Drummond-Guitel, 2008), le développement (Hofstede, 1984, 1987, 1990), l'ethnicité (Kozlov, 1974, cité dans Elenga Mbuyinga, 1989, dans Kamdem, 2002)

Pour Lévi-Strauss (1961), les groupes religieux doivent être considérés comme des «joueurs» dans la société parce qu'ils font partie de cette «coalition» au sein de laquelle chaque groupe contribue dans le cadre de ce qu'il appelle le «double sens du progrès».

C'est également le cas de l'ethnicité dont la résurgence a été soulignée dans les données recueillies lors des enquêtes sur le terrain. Le phénomène ethnique a été

étudié par plusieurs des auteurs dont nous avons lu les contributions, en particulier. Kamdem (2002); Poulignat et Streiff-Fenard, 1995, dans Kamdem, 2002 [cf Annexe A.19]). Ils ont le mérite de l'inscrire dans un contexte typiquement africain. Dans la même perspective, nous pouvons aussi citer des auteurs d'origine africaine et congolaise comme Bitomba Tipo Tipo (2011), Mushi Mugumo (1997), Mungandji (1997), Muluma et Munanga (1997), Mabilia Mantuba (1997); Lutundula Apala (1997) et Dimandja (1997).

Nous convenons avec Kamdem, à la suite de Nkoth Bissek (1994), qu'en dépit de la complexité du phénomène ethnique et de la connotation négative qu'il pourrait revêtir, tout est une question de « son bon usage ». (Kamdem, 2002)

- **La nécessité d'utiliser un référentiel des compétences**, appelé au Québec «profil des compétences ou répertoire des compétences», un outil qui est en lien avec un modèle des compétences et qui revêt différentes formes.

Un référentiel des compétences est un document qui permet l'identification en tout temps des compétences individuelles et collectives dont l'organisme a besoin en son sein, tout en servant d'outil de facilitation dans les relations qu'entretient une organisation avec ses partenaires (Labruffe, 2003; Pemartin, 1999; Foucher, 2010; Le Boterf, 1994, 1997, 2002, 2006; Roy-Lemarchand, 2007; Chevrier, 2003; Kamdem [référentiel de sens], 2002).

Lors de nos entretiens avec les OCI du Nord et les ONGD du Sud, en parlant du référentiel des compétences, nous avons constaté que cet instrument est souvent confondu avec les manuels «modes d'emploi», comme outil d'évaluation ou encore comme recueil de critères pour l'embauche.

- **L'importance pour l'organisation de procéder à l'élaboration d'un bilan de compétences** (Labruffe, 2003a), une sorte de bilan des «meilleures pratiques» ou

encore un bilan de l'apprentissage des similitudes et des différences (culturelles) et des leçons à en tirer (Drummond-Guitel, 2008)

- **La pertinence, dans une démarche interculturelle, de disposer d'un espace de dialogue, d'échange, de partage, de débat** (Drummond-Guitel, 2008; Alriq, 2010; Nonaka et Takeuchi, 1995, 1997; Mutabazi et Pierre, 2008; Brassard, 2001 [lieu de production de sens, espace de vie],
- **Considérer les organisations de type associatif comme des «communautés de savoirs», «communautés de pratique», «groupes transversaux», «collectivités de connaissances», «organisations du savoir» et leurs agents ou membres permanents, des «travailleurs du savoir» ou *Knowledge workers*** (Alriq, 2010; Cohendet et al., 2003, 2006, 2007; Lindkvist, 2005, dans Alriq, 2001; Chevrier, 2003 [interfaces culturelles])
- **Voir les différents lieux d'intervention des OCI du Nord comme des aires culturelles à part entière** (Ferreol et al., 2003), des territoires culturels (Lévi-Strauss, 1954, dans Bosche, 1993), des espaces culturels (Bourdieu, 2000, dans Mutabazi et Pierre, 2008), des communautés (Brassard, 2001 [milieu rural ou milieu urbain]), Dupuis (2008), des entités culturelles (Vansina, 1965, 1966; Cornevin, 1972, 1977)
- **Être conscients des «pièges et attitudes dangereuses» dans les interactions interculturelles tels que l'ethnocentrisme, les préjugés, les stéréotypes** (Bosche, 1993; Hall & Hall, 1990 dans Chevrier, 2003; Preiswerk et al., 1975; Mabiala Mantuba, 1997; Drummond-Guitel, 2008 [«évidences partagées», «similarités apparentes», «altérité relative»]; Mutabazi et Pierre, 2008; Barlett et Goshal, 1991; Lévi-Strauss, 1961 Vansina, 1965, 1966; Poncelet, 1994)
- **Une perception évolutive des cultures et de leurs réalités mais pas comme des photos instantanées à un stade de leur histoire, des scripts d'un film**

(Drummond-Guitel, 2008; Mutabazi et Pierre, 2008; Kamdem, 2002; Lévi-Strauss, 1961, Vansina, 1965, 1966)

- **L'impact négatif de l'approche monoculturelle (optique de la convergence) sur les outils de gestion dans leur application** (d'Iribarne, 1998, 2003; Poncelet, 2004; Brassard, 2001; Chevrier, 2003; Kamdem, 2002; Henry, 2003, Mutabazi et Pierre, 2008; Hofstede, 1984, 1987, 1990; Taylor, 1989, 1994)
  
- **L'importance des significations, des codes et des sens dans la définition des concepts dans une interaction interculturelle** (Brassard, 2001; Beaudry et Dionne, 1995, 1998 dans Brassard, 2001; Morales-Gomes, 1993, dans Brassard, 2001; Krishnan et Martin, 2006; d'Iribarne, 1989, 1998a, b, 2003; Henry, 2003; Bayard, 1994, 1996; Malinowski, 1968; Lévi-Strauss, 1961; Unteriner, 2004; Kamdem, 2002; Kamto, 1999 dans Kamdem, 2002; Mutabazi et Pierre, 2008; Chevrier, 2003; Henry et al., 1991; Bosche, 1993; Robert, 2004; Prax, 2000, 2003 et 2007; Mutabazi, 2007; Yih- ten Lee et al., 2007; Earley et Ang, 2003, dans Yih-ten Lee et al., 2007; Drummond-Guitel, 2008; Hall, 1984)

Les OCI et les ONGD pourraient utilement se référer à toutes ces informations lors des moments de partages, notamment, pour les OCI, lors des rencontres organisées, par exemple dans le cadre des retours d'expériences du terrain (RET), des debriefings avec les coopérants stagiaires au Canada et en RDC, ou à l'occasion de leur préparation en expatriation. Quant aux ONGD, les différentes assises réunissant les représentants des CRONGD (coordinations provinciales) avec la coordination nationale (CNONGD), constituent des occasions appropriées à ce propos (séminaires, conférences, assemblées générales, etc.).

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au début de ce chapitre, nous avons rappelé le but, la nature, l'envergure de ce travail ainsi que les sujets que nous avons traités.

Nous avons également évoqué les problèmes que nous avons à résoudre, les objectifs que nous nous sommes fixé au départ, les méthodes que nous avons utilisées ainsi que la démarche adoptée dans nos investigations

Les résultats auxquels nous avons abouti, notamment sur les rapports entre les acteurs impliqués dans les interactions entre le Nord et le Sud (parcours individuels, coordinations des OCI et des ONGD, etc.), le niveau d'interactions entre les acteurs du Nord et ceux du Sud (leur implication et tirer profit des interactions), au niveau de l'interculturel, notamment la prise en compte des différences culturelles, l'adaptation des outils de gestion importés (procédures, stratégies, etc.) en sachant se remettre en question, et la nécessité pour les organisations qui ont fait l'objet de notre étude de s'inscrire dans une démarche *KM*, avec l'implication de toutes les parties prenantes (démarche compétences), nous ont permis de constituer un corpus de connaissances utiles aussi bien sur le plan théorique qu'au niveau du management.

Sur le plan théorique, le modèle que nous proposons permet d'éclairer davantage la communauté scientifique sur les possibilités pour les organisations de type associatif agissant en international de tirer profit des opportunités qu'offre la mise en œuvre d'une démarche *KM* dans leurs organismes respectifs, à l'instar des entreprises qui envoient des agents en expatriation.

Dans le domaine du management, il est ressorti clairement que moyennant la prise en compte des réalités locales, il est possible d'adapter au Sud les outils de gestion importés, voire de les élaborer en collaboration avec les acteurs locaux, en s'appuyant sur les savoirs locaux tacites et explicites.



Dans la perspective des travaux futurs sur le sujet que nous avons abordé, nous avons présenté quelques pistes de recherche dont l'une concerne le cas spécifiquement africain quant à l'opportunité de parler d'un management africain, à l'instar du management japonais, occidental, etc. À la lumière de certains écrits, comme ceux de Kadem (2002), de Henry (1998, 2003), de Mutabazi (2004), dont nous avons eu confirmation de certains aspects par nos recherches empiriques, nous avons réaffirmé notre conviction qu'en tenant compte de certains facteurs, dont le contexte local, il est possible d'envisager cette démarche.

Ce qui nécessiterait la prise en compte des réalités locales typiquement africaines, en essayant de voir comment concilier les apports venant d'ailleurs dans une attitude d'humilité, d'ouverture et dans une logique pluri rationnelle. Les résultats de nos enquêtes sur le terrain nous ont conforté dans cette prise de position, confirmant, comme nous l'avons déjà souligné, quelques-uns des écrits analysés lors de la revue de la littérature consultée.

Le modèle de management des compétences interculturelles en Cloche (MMCIC) que nous proposons est, à notre avis, un outil qui pourrait être utile aux acteurs qui interviennent en Afrique, au Congo en particulier, pourvu qu'ils fassent un pas de plus dans le sens de l'ouverture et de la flexibilité dans leurs actions et démarche. Nous nous sommes pour cela largement étendu sur les éléments relatifs à l'applicabilité de ce modèle.

À la lumière de ce qui précède, nous pensons donc que le management des compétences interculturelles aura alors tout son sens, en particulier dans les organisations de type associatif. Il contribuera ainsi, non seulement à l'amélioration des rapports entre les acteurs des OCI du Nord et ceux des ONGD du Sud, mais il facilitera ainsi la conception et l'utilisation d'outils de gestion appropriés sur base des savoirs locaux et des réalités locales, dans une démarche de reconnaissance et de valorisation des différents acteurs impliqués dans les interactions interculturelles.

---

## **ANNEXES**

## **ANNEXE A.1 : Questionnaire destiné aux OCI du Nord et aux ONGD du Sud**

### **ETAPE I :**

#### **Introduction :**

Remerciements et demande d'autorisation d'enregistrement (Canada)

**\*Remerciements pour le temps à consacrer à cette enquête RDC)**

Rappel de l'objectif de la recherche

**\*L'objectif de la recherche Cf. formulaire d'information et de consentement (RDC)**

Procédure et durée de l'entretien (entre 90 minutes et 120 minutes)

**\*Durée pour remplir le questionnaire (plus ou moins 45 minutes à une heure) RDC**

Évocation des conditions déontologiques (caractère confidentiel et anonyme de l'entretien, et code éthique de l'UQAM)

**\*Conditions déontologiques (caractère confidentiel et anonyme de l'entretien, et code éthique de l'UQAM) Cf. formulaire d'information et de consentement (RDC)**

### **ETAPE II : Description – Rapports entre les acteurs (action)**

Parcours individuel :

Origine, objectifs, statut de l'organisme

### **ETAPE III. Interactions (rapport entre les acteurs, action et réactions), compétences, management et gestion, impact des interactions**

Répondants, contenu des interactions

Impact des interactions

Gestion des interactions

Compétences, gestion des compétences, légitimation des compétences, innovation, création, invention

### **ETAPE IV. L'Interculturel (volet complété par la Grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement de la RDC, Blardonne, 1980))**

Compétences interculturelles

Action sur le plan interculturel

Lien entre la confiance, la communication (échanges, interactions) et la performance

### **ETAPE V. Stratégie, récompenses, motivations, sanctions, management et gestion**

#### **Élaboration de la stratégie et application**

Stratégie d'action

Décisions

Style ou modèle de gestion de l'organisme

Lien entre culture nationale et pratiques de gestion

Stratégies identitaires

Récompenses, motivations, sanctions et leadership

Exercice du rôle de gestionnaire

Voies utilisées souvent pour améliorer l'expertise et les compétences de l'organisme

**ETAPE VI. Fin de l'entretien/Fin du remplissage du questionnaire**

Remerciements

**\* Remerciements pour le temps accordé au remplissage du questionnaire (RDC)**

Rappel des conditions déontologiques (caractère confidentiel et anonyme de l'entretien, et code éthique de l'UQAM)

Invitation à ajouter d'autres informations complémentaire séance tenante ou plus tard (par courriel, téléphone ou un autre RDV.

Identification du répondant :

Nom et prénom

Courriel

Coordonnées téléphoniques.

Poste occupée au sein de l'organisation.

**ANNEXE A.2. Grille d'analyse de l'environnement socio-culturel du développement d'un Pays (Blardonne et al., 1980)**

Réalité	Culturelle	Organisation	Sociale	
Données culturelles	Synthèse ou dualisme culturel (résultats de la rencontre des cultures)	Analyse de la structure sociale (société globale, niveau macro-sociologique)	Dynamique de la structure sociale (mutations de la société globale)	Rôle des institutions et des groupes sociaux de base dans le développement
<p><b>1. Par rapport à son passé :</b> -Rôle de la tradition, des coutumes dans les comportements et les mentalités actuels -Facteurs et agents de la transmission du passé.</p> <p><b>2. Par rapport aux réalités présentes :</b> - Comment la société assimile-t-elle, accepte-t-elle ou non l'influence des techniques qu'on lui apprend, de l'instruction ou du type d'éducation qu'on lui donne, de l'organisation politique et économique nouvelle ; -Facteurs et agents de l'introduction de ces nouveaux</p>	<p><b>1. Comment se réalise la synthèse tradition (l'hier)-modernité (l'aujourd'hui)</b> -Contexte de la rencontre des cultures (1) colonialisme ou néo-colonialisme ; (2) développement des mass media ; assistance technique, etc.</p> <p><b>2. A quel prix se fait le changement culturel ?</b> -Phénomène d'anomie, nationalismes, messianismes, révoltes, révolutions, nouveaux mythes.</p> <p><b>3. Facteurs et agents (groupes ou milieux) de cette</b></p>	<p><b>1. Origine de la stratification de la société</b></p> <p><b>2. La structure sociale</b> -divisions en castes, clans, classes sociales, etc.</p> <p><b>3. Rôles et statuts à l'intérieur de ces différents groupements</b></p> <p><b>4. Distance sociale et mobilité sociale</b></p> <p><b>5. Apparition d'un dualisme sociale</b> -possibilité d'un chevauchement d'un type de stratification sur un autre (ex. : l'apparition des classes sociales dans une société de castes) (1) causes internes ou externes ; (2) conséquences : formes nouvelles de société (ex.:l'apparition de nouvelles élites, apparition de nouv. canaux de mobilité soc.)</p>	<p><b>1. Les mentalités des différentes classes ou strates de la société</b> -habitudes ; -coutumes, etc.</p> <p><b>2. Les tensions entre les groupes et à l'intérieur de ces groupes</b> -leurs manifestations ; -leurs causes.</p> <p><b>3. Degré de cohésion sociale.</b></p> <p><b>4. Conflits, révoltes, révolutions</b> -Les rapports de force, d'exploitation, d'aliénation, de libération, etc. -Facteurs externes et internes (ex. : luttes de classes, introduction d'une nouvelle technologie, guerre, scolarisation, décollage économique, etc.) -Agents (personnes, partis,</p>	<p><b>1. Les institutions</b> -Objectifs -Formes et fonctionnement : ex. : (1) comment est assurée la prise en charge des vieillards ou des malades (« sécurité sociale») ; (2) comment est assurée l'éducation (écoles, classes d'âge, etc.) ; (3) les travail-leurs sont-ils organisés ou non ? (place et rôle du syndicalisme)</p> <p><b>2. Les groupes sociaux de base</b> (niveau du village, du quartier, de la famille, de l'entreprise, etc.) -Rapport de l'individu avec son milieu, sentiment d'appartenance à un groupe social (familial ou villageois), cohésion ou sentiment d'appartenance à de nombreux groupes : non intégration sociale.</p>

modèles.	<b>acculturation ou de la contre- acculturation</b> -mentalités, etc.		syndicats, groupes de pression, etc.)	-L'organisation familiale villageoise... frein ou facteur de dével. (ex. conflits de génération, contradiction entre la nouvelle politique d'éducation et les rôles « traditionnels » du père ou du chef de village, etc.)- L'organ.familiale urbaine ; -L'organ. syn-dicale urbaine et rurale : rôle dans la cohésion sociale, dans le dével.
<b>3. Par rapport à son avenir :</b> - Comment la société conçoit- elle : (1) son progrès, le progrès (2) son déve- loppement, le développement ; (3) sa croissance, la croissance ; (4) facteurs et agents (élites nationales ou influences étrangères) du type de développement choisi.			<b>5. Le contrôle social</b> -formes plus ou moins spontanées ou organisées	



### ANNEXE A.3 : Note aux OCI du Nord (QUÉBEC)

Madame, Monsieur,

Comme j'ai eu l'occasion de vous le dire lors de notre prise de contact (ou de notre entretien téléphonique), dans le cadre de ma thèse de doctorat en administration, avec spécialisation en gestion internationale à l'Université du Québec à Montréal, je me suis penché sur la problématique des interactions interculturelles entre les ONG du Nord et leurs partenaires du Sud.

Je m'intéresse d'une manière particulière à la République démocratique du Congo où votre organisme mène des actions de coopération sur le terrain et au sein duquel vous exercez des fonctions en lien avec l'objet de notre étude.

Vous trouverez dans le formulaire d'information et de consentement tous les éléments susceptibles de vous éclairer davantage sur ce que nous attendons de vous dans le cadre de notre enquête ainsi que sur les retombées de cette recherche.

Cependant, même si notre échange sera verbal, nous avons pris le soin de vous présenter des documents écrits, à savoir (1) le questionnaire; (2) une fiche de recueil d'informations générales sur votre organisme et (3) une grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement de la RDC, des provinces et localités où votre organisme intervient sur le terrain.

Le questionnaire vous permettra de prendre connaissance du contenu de notre entretien. C'est un document qui vous servira même après l'entrevue, au cas où vous souhaiteriez mettre à notre disposition un complément d'informations. Quant au second et au troisième documents (la fiche de recueil d'information générale sur votre organisme et la grille d'analyse de l'environnement de la RDC), afin de vous donner plus de temps pour le remplir, vous pourriez nous le retourner au plus tard le 15 septembre 2010.

Pour ce qui est (du questionnaire) de notre rencontre proprement dite, elle (comporte) se déroulera en six étapes comme (indiqué) l'indique le questionnaire. Nous avons essayé d'utiliser, du mieux que nous avons pu, des concepts simples. Nous aurons l'occasion de les clarifier au besoin lors de notre entrevue.

S'agissant du profil des répondants ou personnes interviewées, nous avons pris la précaution de choisir les personnes les mieux placées pour représenter l'organisme et susceptibles de nous donner des éléments de réponses pertinents et riches en enseignements dans l'exercice de leurs fonctions.

Ainsi, si vous pensez que d'autres personnes de votre organisme, en poste au Canada ou en RDC, pourraient apporter des informations utiles en rapport avec notre enquête, nous vous saurions gré de bien vouloir les y associer. Nous nous ferons le plaisir de les rencontrer ou de les contacter selon des modalités à convenir d'un commun accord.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien mettre à part pour nous recevoir (ou pour répondre à nos questions).

Avec l'expression de nos meilleurs sentiments.

MATUNDU-Lelo,  
Candidat au doctorat, Email : [lelo\\_matundu@yahoo.fr](mailto:lelo_matundu@yahoo.fr)

#### ANNEXE A.4 Note aux ONGD du Sud (RDC)

Madame, Monsieur,

Comme indiqué dans le **formulaire d'information et de consentement** que je vous ai transmis, dans le cadre de ma thèse de doctorat en administration, avec spécialisation en gestion internationale à l'Université du Québec à Montréal, je me suis penché sur la problématique des interactions interculturelles entre les ONG du Nord et leurs partenaires du Sud.

Je m'intéresse d'une manière particulière à la République démocratique du Congo où votre organisme mène des actions de coopération sur le terrain et au sein duquel vous exercez des fonctions en lien avec l'objet de notre étude.

Vous trouverez dans le formulaire d'information et de consentement tous les éléments susceptibles de vous éclairer davantage sur ce que nous attendons de vous dans le cadre de notre enquête ainsi que sur les retombées de cette recherche.

Nous avons pour cela pris le soin de vous présenter les documents écrits suivants : (1) le questionnaire; (2) une fiche de recueil d'informations générales sur votre organisme et (3) une grille d'analyse de l'environnement socioculturel du développement de la RDC, des provinces et localités où votre organisme intervient sur le terrain (document complémentaire au questionnaire pour les aspects socioculturels du développement de la RDC). Vous voudrez bien nous les retourner au plus tard à la mi-octobre 2010 afin de nous permettre de respecter les délais qui nous sont impartis dans le cadre de notre étude. Nous devons en effet avoir clôturé toutes les analyses de données de terrain pour fin octobre 2010.

Pour ce qui est du questionnaire principal de notre enquête, elle comporte six étapes comme indiqué. Nous avons essayé d'utiliser, du mieux que nous avons pu, des concepts simples.

S'agissant du profil des répondants ou personnes interviewées, nous avons pris la précaution de choisir les personnes les mieux placées pour représenter l'organisme et susceptibles de nous donner des éléments de réponses pertinents et riches en enseignements dans l'exercice de leurs fonctions.

Nous saisissons cette opportunité pour vous informer que nous avons mené la même enquête auprès de votre partenaire/Maison Mère du Québec au Canada en juillet, août et septembre 2010. C'est d'ailleurs par eux que nous avons eu vos coordonnées ainsi que l'autorisation de vous associer à cette enquête.

Ainsi, si vous pensez que d'autres personnes de votre organisme pourraient apporter des informations utiles en rapport avec notre enquête, nous vous saurions gré de bien vouloir les y associer. Dans ce cas, vous voudrez bien nous en tenir informé directement.

Pour votre information, Monsieur Mabala Robert, Secrétaire général du Conseil National des ONG de Développement de la RDC (CNONGD), a été désigné pour nous servir de contact pour la RDC dans le cadre de cette enquête.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien mettre à part pour répondre à nos questions.

Avec l'expression de nos meilleurs sentiments.

MATUNDU-Lelo, Candidat au doctorat, Email : [lelo\\_matundu@yahoo.fr](mailto:lelo_matundu@yahoo.fr)

# ANNEXE A.5 Approche interprétative de P. d'Iribarne

Culture politique	Approche méthodologique	Contextes nationaux de gestion	Rencontre des cultures politiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture : processus d'interprétation, système de sens (permet de donner un sens à ce qu'on vit, interprétation de la réalité sociale)</li> <li>-Construction du sens : processus individuel et social</li> <li>-concepts partagés : contexte d'interprétation</li> <li>-Management : a pour tâche de mobiliser les concepts qui donnent sens aux rapports entre individus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ethnographie : l'appréhension d'une culture est un processus peu rationalisable</li> <li>-Méthode de recherche : à la fois le terrain et l'analyse</li> <li>-Analyse culturelle : établir un précis de règles d'interprétation mobilisées en permanence, mises à jour par des comparaisons interculturelles (interprétation de deux univers de sens)</li> <li>-Perturbations en situation de travail : permet une mise en évidence de repères culturels respectifs entre personnes en interaction interculturelle (cas d'outils de gestion importés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Homologie entre formes régulières de régulation sociale et celles de l'entreprise</li> <li>-Processus de mise à jour d'une pluralité d'univers de sens (dont l'Afrique comme aire culturelle [Henry et al, 1991, in Chevrier, 2003. p. :55])</li> <li>-Nécessité d'un inventaire des cultures, des études complémentaires sur les nouvelles aires culturelles ou des éclaircissements théoriques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Approche interprétative : permet d'appréhender la question du management interculturel par l'étude de cas (précisions sur le type de «chocs culturels» dans les organisations.</li> <li>-Cas : c'est au niveau du sens à donner aux concepts que les avis sont divergents.</li> <li>-Divergence dans les modes de management : diversité des pratiques par rapport aux pays émergents (Ex. manque de séparation entre «fonction» exercée et relations personnelles dans les pays émergents)</li> <li>-Plaidoyer pour l'examen des réussites locales en vue d'élaborer des modes de management appropriés.</li> </ul>

Source : Chevrier (2003), p.63-98



## ANNEXE A.6. Présentation des OCI du Québec

OCI	Création	Rayon d'action en RDC	Types d'activités (soc., écon., pol.)	ONGD locales partenaires	Réseau/Coordin. d'appartenance
Développement et Paix	1967	Sud-Est, Nord-Est et Ouest (Capitale)	Socioéconomiques (Renforcement des capacités locales)	-CNONGD, -CRONGD/ Province Orientale, -CRONGD/ Katanga -CRONGD/ Kinshasa (Capitale)	Confessionnel (catholique)
Oxfam/Québec	1973	Nord-Est, Ouest (Capitale) Est	Socioéconomique (Renforcement des capacités locales)	-CNONGD -CRONGD/ Province Orientale, -CRONGD/ Kinshasa (Capitale) -CRONGD/ Kivu	Non confessionnel, Laïc, international
L'Entrai de Missionnaire	1958	Est, Ouest (Capitale)	Activités de plaidoyer politique, d'information et de sensibilisation	-CNONGD -CRONGD/ Kivu, -CRONGD/ Kinshasa (Capitale)	Intercommunautaire, Regroupements laïcs francophones

Source : Éléments d'enquête au Canada, Québec, juillet-novembre 2010, sites Internet des OCI, d'AQOCI, du CCCI et de l'ACDI)

**ANNEXE A.7. Présentation du CNONGD (coordination nationale) et des CRONGD (coordinations provinciales) de la RDC**

<b>ONGD</b>	<b>Création</b>	<b>Rayons d'action</b>	<b>Types d'activités (soc.,écon.,pol .)</b>	<b>ONG étrang. parten. (dont canadiennes .)</b>	<b>Réseau/Coord. (confess., privé, autre)</b>
<b>CNONG D/ RDC</b>	1992	Tout le territoire de la RDC	Plaidoyer, formation, accompagnement, lobbying, représentation des ONGD membres	-11.11.11 (Belgique flamande), -CNCD (Belgique francophone), -Christian Aid (UK), -South Africa Trust, -- Coopé-ration belge	Coordination nationale et provinciale laïque
<b>CRONG D/ KINSHA SA</b>	1992	Ville province de Kinshasa	Plaidoyer, formation, accompagnement, lobbying, représentation des ONGD membres	-11.11.11 (Belgique flamande)	Coordination nationale et provinciale laïque
<b>CRONG D/ KATANG A</b>	1992	Toute la province du Katanga (Sud-Est)	Plaidoyer, formation, accompagnement, lobbying, représentation des ONGD membres	-Brodelyk Delen (Belgique flamande) - Développement et Paix (Canada)	Coordination nationale et provinciale laïque
<b>CRONG D/ PROV. ORIENT AL</b>	1992	Toute la province orientale (Nord-Est)	Plaidoyer, formation, accompagnement, lobbying, représentation	-CordAid (Pays-Bas) - Développement et Paix	Coordination nationale et provinciale laïque

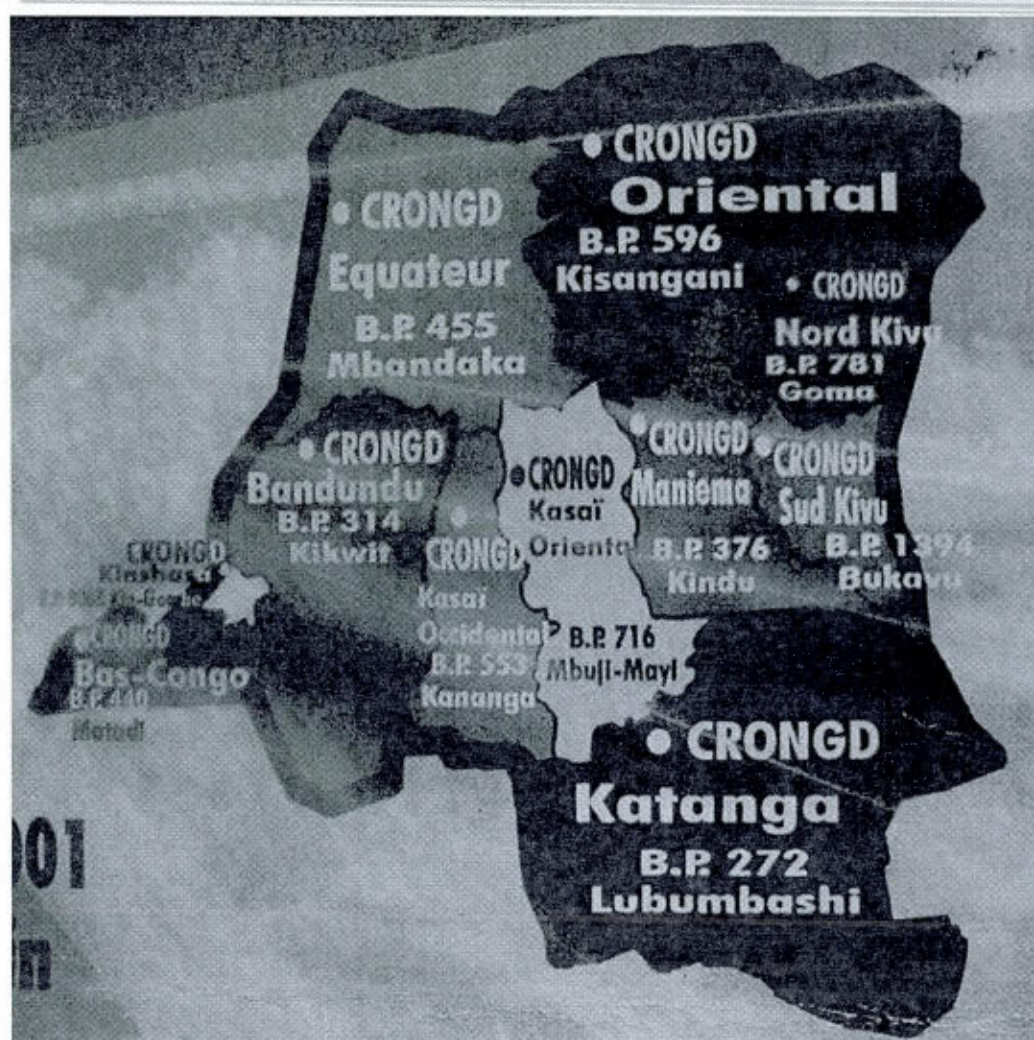
			des ONGD membres	(Canada)	
<b>CRONG D/ SUD- KIVU</b>	1992	Toute la province du Sud Kivu (Est)	Plaidoyer, forma-tion, accom- pagnement, lob- bying, représen- tation des ONGD membres.		Coordination nationale et provinciale laïque
<b>CRONG D/ NORD- KIVU</b>	1992	Toute la province du Nord Kivu (Est)	Plaidoyer, forma-tion, accom- pagnement, lob- bying, représen- tation des ONGD membres.		Coordination nationale et provinciale laïque

Sources : Éléments d'enquête en RDC, septembre 2010-janvier 2011.



## ANNEXE A.8.

## Carte d'implantation des coordinations des ONGD locales en République Démocratique du Congo



**Source :** Conseil National des Organisations non gouvernementales de Développement (CNONGD), Présentation, Kinshasa, RDC, mai 2008.

# ANNEXE A.9 Illustration du lien entre la culture et le monde des affaires

Précurseurs		Pratiques managér., univers soc. polit. ou religieux			
Tocqueville (1835)	Weber (1922)	Crozier (1963.)	Hall (1971)	Hofstede (1987)	d'Iribarne (1989)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse de l'enracinement de la vie des affaires dans un contexte social et politique plus large (historique et sociopolitique)</li> <li>-Grief (lacune) : absence de l'économique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relations entre religion et développement économique</li> <li>-Religion : donne du sens aux conduites individuelles et aux institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Précurseur de l'analyse stratégique.</li> <li>-Accent sur la «rationalité limitée»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Synthèse des comportements et des pratiques culturelles</li> <li>-Accent sur la communication, le contexte, le temps et l'espace (outils de décodage d'autres cultures)</li> <li>-Grief (reproche) : conception déterministe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lien entre culture nationale et management</li> <li>-Approche comparative</li> <li>-Méthode quantitative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Approche interprétative comprenant quatre volets : culture politique, méthodologie, contexte nationale et rencontre des cultures politiques.</li> </ul>

Source : Chevrier (2003), p.33-61

**ANNEXE A.10** Présentation des grands blocs culturels par dynamiques et aires culturelles à la lumière des travaux de Hofstede (1980), d'Iribarne (1989, 1998a), de Hickson et Pugh (1995)

Dynamique culturelle de la liberté et de l'égalité			Dynamique culturelle de l'honneur et de la hiérarchie		
Grands aires culturelles (variétés régionales)					
Monde anglo-sax.	Monde germanique	Monde scandinave	Monde latin	Monde Arabe	Monde Asiatique
Angleterre Australie Canada États-Unis  [France ?]	Allemagne Autriche Suisse Pays-Bas	Danemark Finlande Norvège Suède	Europe de Sud Amérique Centrale Amérique de Sud [France ?]	Afrique du Nord Proche orient	Asie Centrale Asie de Sud Asie de l'Est

**Source :** Tableau construit à partir de Dupuis, 2009, dans Davel et al., p. 104-105

**ANNEXE A.11 : Illustration de la variété dans les modes d'organisation et comparaison des grands blocs culturels selon Hofstede**

Monde (régions) culturels	Configuration de gestion et d'organisation
<b>Pays germaniques, nordiques et du Proche Orient :</b> -Germaniques (Autriche, Allemagne, Suisse et Israël) -Nordiques (Danemark, Finlande, Pays-Bas, Norvège et Suède) -Proche Orient (Grèce, Iran, Turquie, [Yougoslavie])	<b>Machine bien huilée</b>
<b>Pays latins</b> -Développés (Belgique, France, Argentine, Brésil, Espagne, [Italie]) -Moins développés (Colombie, Mexique, Venezuela, Chili, Pérou et Portugal)	<b>Pyramide humaine</b>
<b>Pays asiatiques</b> -Développés (Japon) -Moins développés (Pakistan, Taïwan, Thaïlande, Hong Kong, Inde, Philippines, Singapour)	<b>Famille</b>
<b>Pays anglo-saxons</b> -Australie, Canada, Grande-Bretagne, États-Unis, Irlande, Nouvelle-Zélande, [Afrique du Sud]	<b>Marché du village</b>

**Sources :** Tableau construit à partir de Dupuis, 2009, dans Davel et al., p.82-83



ANNEXE A.12: Présentations des logiques culturelles de gestion en lien avec les cultures nationales selon d'Iribarne

Pays	Logique culturelle typique	Caractéristique de la logique Culturelle								Logique de gestion
		Sens du devoir	Rapports hiérarchiques	Perception du contrôle	Définition des responsabilités	Sanctions	Qualité de la coopération	Problème	Régulateur	
France	Logique de l'honneur	Remplir les devoirs dictés par la coutume	Pluralité des rapports	Aversion envers le contrôle	Interprétation individuelle des responsabilités	Pas de sanctions avouées (protection de l'honneur)	Dépend de la qualité des relations personnelles	Conflits ouverts, violence verbale	Principe de modération avec ajustements informels	Gérer à la française : connaître ce qui blesse et abaisse et respecter l'importance de l'honneur
États-Unis	Logique du contrat	Respecter fidèlement les termes du contrat	A l'image d'une relation client-fournisseur	Contrôle des résultats accepté	Codification minutieuse des droits et devoirs par le superviseur	Droit de sanction selon le contrat	Relativement élevée étant donné le caractère précis des devoirs	Part d'arbitraire, de subjectivité	Mœurs sous-tendant les procédures honnêteté, <i>fairness</i> , bonne foi, etc.	Gérer à l'américaine : traiter le personnel conformément t aux valeurs politiques américaines d'égalité
Pays-Bas	Logique du consensus	Chercher à s'accorder, et respecter les	Grande résistance aux pressions ; transparence dans les relations	Contrôle perçu positivement	Établies après discussions	Fortement rejetées	Grande attention accordée à ce que pensent les	Désengagement, mauvais traitement du matériel, absentéisme, <i>turnover</i>	Organisation précise, données factuelles, prévisibilité, discussion	Gérer le consensus : écouter, parler, consulter, expliquer.

		accords qu'il a passés						autres					S'abstenir de la violence verbale. Éviter les conduites imprévisibles
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--------	--	--	--	--	--

Sources : Tableau construit à partir de Dupuis, dans Davel et al., p.90-91



ANNEXE A.13: Illustration de la diversité culturelle interne au sein des cultures nationales : l'exemple des minorités culturelles et linguistiques

Amérique du Nord		Amérique Latine			Europe				Asie		Afrique
Canada	États-Unis	Zone afro-latine	Zone euro-latine	Zone métisse	Belgique	Espagne	Suisse	Ex-Yougoslavie	Chine	Inde	Subsaharienne
- Canadiens français (Québec)	- Différents peuplements (Côte Est, Sud-Est, Centre, Sud-Ouest, Nord-Ouest, Côte Ouest)	- Caraïbes, -Nord-Est du Brésil	-Argentine -Uruguay -Costa Rica -Chili (extrême Sud) -Sud du Brésil	- Mexique -Guatemala -Les Andes -Bassin de l'Amazonie	-Flamands -Wallons	-Catalans -Basques	-Germanophones -Francophones -Italo-phones	-Serbes -Croates -Slovènes -Musulmans -Macédoniens	- Ouïghours, etc.	- Hindous - Shikhs - Dravidiens, etc.	-De centaines de groupes ethniques et de langues parlées, en plus des langues nationales (cas du Cameroun)

Source : Dupuis, dans Davel et al., p.107-110

**ANNEXE A.14: Types de stratégies identitaires sur les modalités de résistance ou d'ouverture au milieu culturel d'accueil**

Les conservateurs	Les défensifs	Les opportunistes	Les transnationaux	Les convertis
<p>-La mobilité internationale : une « parenthèse » dans leur carrière</p> <p>-Conserver le maximum de liens avec l'environnement culturel et familial d'origine</p> <p>-Notions d'honneur, d'éducation, d'usage, de famille, de loyauté, de liens solides à préserver</p> <p>-Univers social en deux hémisphères : le foyer familial et le monde de l'entreprise.</p>	<p>-Conscience d'une appartenance locale</p> <p>-Totale intégration à l'activité de l'entreprise</p> <p>-Effort de maintien et de réinvention de leur différence</p> <p>-Les racines plus importantes que la réussite professionnelle à l'étranger</p> <p>-Modèles de « double loyautés » (sociétés de résidence et éventualité de double nationalité).</p>	<p>-Jeunes gestionnaires désirant compenser la « carence de formation initiale » par l'enthousiasme et la suractivité</p> <p>-Accent sur « l'urgence du terrain », l'acquisition d'un savoir, maîtrise de problèmes techniques complexes et outils de gestion sophistiqués</p> <p>-Jeu de la « bonne distance sociale » en fonction des circonstances.</p>	<p>- Attachement prioritaire aux individus</p> <p>-Prônent « le plurilinguisme », « la libre entreprise », la construction d'un esprit « cosmopolite » dans l'organisation</p> <p>-Promotion de la formation interculturelle et contre tout biais culturel</p> <p>- Gestionnaires mobiles de « la seconde génération »</p> <p>-Se différencient des gestionnaires locaux.</p>	<p>-Identification aux dirigeants)</p> <p>-Identité fondée sur la conscience d'appartenir à une entreprise puissante et reconnue</p> <p>-Recherche d'une appréciation personnelle ;</p> <p>-Difficulté à se faire accepter</p> <p>-Rejet d'une partie de leur histoire</p> <p>-Pas de place aux « facteurs culturels » en matière de gestion</p> <p>-Accent sur la communauté d'âge, de compétence ou de statut social.</p>

Source : Pierre, dans Davel et al., 2009, p.217-223.

# ANNEXE A.15. : Réalités interculturelles et diversité culturelle : un éclairage Lévi-Strauss

Histoire stationnaire/cumulative	Place de la civilisation occidentale	Collaboration des cultures	Le progrès (double sens-conditions-contradictions)
<p>-Problématique de «cultures progressives et cultures inertes» : question de différence de localisation (chacun a son système de référence et des réalités culturelles du dehors [jugement de valeur, motivation, centre d'intérêt, etc.]</p> <p>-Apports culturels respectifs : prise en compte tardive de la place de l'Afrique et de l'importance de son rôle comme «melting pot» culturel</p> <p>-L'important : la façon dont chaque culture groupe les apports d'autres civilisations, les retient ou les exclut.</p> <p>-Originalité : dans la façon particulière de chaque culture à résoudre des problèmes, de mise en perspective des valeurs approximativement les mêmes pour tous les hommes (langage, techniques, connaissances, science, art, croyances religieuses, organisation sociale)</p>	<p>-Impact de la civilisation occidentale sous différentes formes : industrialisation, expansion, domination (armée, comptoirs, missionnaires)</p> <p>-Imposition sans laisser le choix aux autres</p> <p>-Bouleversement de fond en comble des modes traditionnels d'existence dû à l'imposition et à l'effondrement des cadres existants sans les remplacer par autre chose.</p> <p>-Adoption par contrainte, essai de rapprochement dans l'espoir de les combattre sur le même terrain.</p>	<p>-Suite ou prolongement de la place de la civilisation occidentale</p> <p>-Inexistence de culture supérieure parce que chacune est toujours donnée en coalition avec d'autres cultures (séries cumulatives)</p> <p>-Réunir des innovations : une question de chance et dépend du nombre et de la diversité des cultures qui participent à la même stratégie, souvent involontairement.</p> <p>-Apport des races et des cultures à la civilisation : compromis avec deux résultats : (1) désorganisation et effondrement des patterns (style de vie) d'un des groupes; (2) synthèse original par l'émergence d'un troisième «pattern» irréductible par rapport aux deux autres.</p> <p>-Question fondamentale : comprendre et connaître le style de vie de ses voisins.</p>	<p>-«Coalition» entre cultures (mise en commun des «chances» de chaque culture dans son développement)</p> <p>-Coalition : «jeu en commun» d'où provient le progrès et aboutit à court terme à une «homogénéisation» des ressources de chaque joueur, avec condition initiale, la diversité (chances de gain moindres [jeu à long terme]).</p> <p>-Deux solutions à l'homogénéisation : (1) chaque joueur ou société apporte des contributions à la «mise sociale de tous». (Conséquences : écarts différentiels dans chaque groupe, Ex. les inégalités sociales); (2) intégration contraignante de nouveaux alliés ou partenaires externes avec des «mises» différentes des contributions initiales (Ex. colonisation, impérialisme)</p> <p>-Pas de solution définitive à long</p>

<p>-Problème : «dosage» (détecter les origines secrètes des options et non inventoirier des traits séparés)</p> <p>-Société cumulative : n'existe pas « en soi et par soi», selon l'auteur. C'est la manière d'être ensemble</p>		<p>-Culture mondiale : notion abstraite, pauvre et schématique, forme creuse, concept limite (une civilisation est une coexistence de cultures diversifiées); inexistence au sens absolu.</p>	<p>terme mais ralentissement provisoire du processus (Ex. relations Nord-Sud : perpétuation des relations «dominants-dominés» et exploitation)</p> <p>-Troisième remède ou voie possible : régimes politiques et sociaux antagonistes (contradictions)</p> <p>-Plaidoyer pour une prise de conscience (institutions internationales, diversité culturelle).</p>
--	--	---	---

Source : Lévi-Strauss (1961), p.43-83.



**ANNEXE A.16 : L'ethnicité en Afrique : le cas particulier du Cameroun**  
**(Paramètres implicites et explicites dominants)**

<b>Région d'origine (individuelle et des parents)</b>	<b>Répartition spatiale de la population</b>	<b>Langue</b>	<b>Religion</b>
-Division du pays en provinces administratives	-Vagues générationnelles de migrations internes et externes (transferts et influences et implantations ethniques considérables à travers le pays	-Anglais, français (officielles) -Langues nationales -Dialectes	-Christianisme -Islam -Sectes (groupes religieux émergents)

Source : Kamdem (2002), p256

**ANNEXE A.17 : Synoptique sur l'orientation du développement du débat sur l'ethnicité et ses  
manifestations**

<b>Critiques agressives des formes d'expression ethniques</b>	<b>Critiques moins acerbes de l'identité ethnique et ses manifestations</b>	<b>Réalité ethnique considérée comme un des éléments régulateurs des sociétés africaines</b>
Indicateur de répression sociale  -Obstacle à l'émergence d'une citoyenneté élargie (Mono Ndjana, 1987; Elenga Mbuyinga, 1989, in Kamdem, p. :256)	-Source de marginalisation et d'exclusion (penchants ethnocentriques)  -Frein à l'insertion en milieu industriel (Elungu, 1987; Etounga-Manguéllé, 1989, in Kamdem, p. 256.)	-Ressort déterminant de l'intégration sociale et du changement (Abou, 1981; Nkoth Bissek, 1984, in Kamdem, p. 256)

Source : Kamdem (2002), p.256

**ANNEXE A.18 : Vision plurielle, contrastée et dynamique de l'interculturel : quelques singularités au niveau des groupes africains**

Affirma- tion des identités ethniques	Émergence de nouvelles structures transethni- ques et de socialisation	Valorisation de la représenta- tion de soi, de l'individu, de l'acteur	Extension de la marginali- sation et de la marginalité sociale	Recrudes- cence de la permissi- vité	Interpella- tion existentielle
<p>-Conséquence de la remise en cause de l'identité nationale (redécouverte des identités ethniques sous forme de revendication, «replis» stratégique [conquête du pouvoir et contrôle des richesses]</p>	<p>-Recherche stratégique de nouveaux réseaux de socialisation (regroupements professionnels, associatifs, tontines, clubs d'entraide et de solidarité, sectes religieuses, conférences initiatiques, groupes maffieux, etc.)</p> <p>-Désir de reconnaissance sociale (nouveaux rapports de force [cas de financement des projets par l'église et les bailleurs de fonds])</p>	<p>-Rupture du primat de la communauté sur l'individu (changement de la vision de l'individu dans la société africaine dû à la marginalisation de l'individu [Exemple de de pression sociale en cas réussite sociale individuelle qui ne profite pas directement à l'ensemble de la communauté])</p>	<p>-Exclusion sociale due à des restrictions sur les modalités d'adhésion dans des nouveaux réseaux sociaux (associatifs, religieux, ethniques, politiques, professionnels)</p> <p>-Proximité relationnelle comme base du comportement.</p>	<p>-Changement des mœurs sociales en termes de dérèglements (sexualité, pédophilie, pornographie, violences)</p> <p>-Médias, en particulier, la télévision, incriminés.</p>	<p>-Ébranlement du système social</p> <p>-Relâchement des liens sociaux (éclatement du système traditionnel de socialisation et reconstruction sous d'autres formes, construction de nouvelles structures</p> <p>-Instabilité progressive du «cadre normatif» du système social</p> <p>-Déviance, permissivité recherche d'ajustement rural/urbain</p> <p>-Création d'un nouvel espace «rururbain» Apparition des zones d'ombre (absence de repères sociaux, lien milieu</p>



					rural/milieu urbain)
--	--	--	--	--	----------------------

Source : Olivier de Sardan (1995), dans Kamdem (2002), p.47-56

**ANNEXE A.19: Grille de Poulignat et Sheiff-Fenard : Synthèse des études sur le concept d'ethnie**

<b>Une donnée primordiale (Shills, 1957)</b>	<b>Une extension de la pauvreté (Van den Breghe, 1981)</b>	<b>Une revendication d'intérêts communs (Glozer et Moynihan (1975; Vincent, 1974; Bayard, 1996)</b>	<b>Un reflet des antagonismes économiques (Balibard et Wallerstein, 1988)</b>	<b>Un système culturel (Drummond, 1980; Ericksen, 1991)</b>	<b>Un système d'interaction sociale (Barth, 1969)</b>
<p>-Approche restrictive (solidarité primaire organique, fort sentiment d'appartenance à sa communauté de base faiblement affecté par le changement)</p> <p>- Prédominance de l'héritage culturel issu des ancêtres et transmissions aux générations successives (héritage collectif)</p>	<p>-Approche réductrice proche de Shills</p> <p>-Ethnie considérée comme prolongement de la parenté et de la consanguinité</p> <p>-Mécanisme dominant de sélection et de reproduction sociale.</p> <p>-Remarque : danger d'abus (accent sur les différences biologiques, discrimination, racisme)</p>	<p>-Perspective instrumentale, utilitariste et de stratégies identitaires</p> <p>-Ethnie : instrument de compétition sociale, ressource stratégique pour l'accession aux ressources économiques et la participation au pouvoir; moyen d'expression, de défense des intérêts particuliers</p>	<p>-Orientation marxiste (notion de classes sociales dans un système de production capitaliste, de catégorisation professionnelle)</p> <p>-Compétition économique entre groupes ethniques organisés en catégories rivales</p> <p>-Fonction du groupe ethnique différente de l'approche instrumentale et utilitariste - Approche</p>	<p>-Perspective culturelle (importance des symboles et des interactions sociales)</p> <p>-Ethnie : traduction d'une dynamique culturelle opposée à l'orientation utilitariste et instrumentale; expression d'une identité culturelle.</p>	<p>-Approche interactionniste (accent sur les mobilités des frontières des groupes ethniques)</p> <p>-Groupes ethniques considérés comme supports culturels, zones de «distinction» et d'interaction, diversifiés et complémentaires des systèmes sociaux ouverts et non clos.</p>

<p>-Ethnie comme base centrale de l'organisation sociale</p> <p>-Remarque : approche controversés par les anthropologue s (vision sentimentale et affective du lien social, caractère statique des structures sociales)</p>		<p>d'un groupe</p> <p>-S'inscrit dans le cadre des débats</p> <p>politiques (Mouvement identitaires</p> <p>aux États- Unis [Américains d'origine africaine, entre autres], Négritude, Ivoirité, système des quotas et revendication de l'équilibre régionale.</p>	<p>valable dans un contexte de groupes ethniques</p> <p>différenciés des</p> <p>classes sociales distinctes souvent en confrontation (États-Unis, Brésil, République Sud-africaine)</p>		
---	--	---	---	--	--

Source : Kamdem (2002), p.253-255

## ANNEXE A.20 Approches anthropologiques des savoirs collectifs locaux

Morales-Gomez (1993)	Licker (1996)	Johnson (1993)	Ndionne et al (1993)	Studley (1998)
<p>-Savoirs traditionnels</p> <p>-Références par les collectivités pour la gestion de l'environnement social, politique et économique (ensemble des valeurs, comme la famille)</p> <p>-Gestion par le truchement des organisations locales selon des façons de faire provenant des savoirs culturels locaux</p> <p>-Savoirs culturels : références pour la mise en place des organisations (reflets)</p> <p>-Prise en compte des espaces de participation déjà existants dans la création des institutions de participation (éviter l'acculturation)</p> <p>-Remplacement des notions occidentales de progrès, de</p>	<p>-Système de savoirs naturalisés reliés à l'usage des différents éléments de la nature.</p> <p>-Processus de construction des savoirs en lien avec les changements de la société en général</p> <p>-Lien entre la communauté et le monde.</p>	<p>-Savoirs écologiques traditionnels</p> <p>-Ensemble fondé sur des valeurs cohérentes ayant un potentiel de transformation et d'actualisation face aux changements</p> <p>-Relation entre «reconnais-sance » des savoirs écologiques traditionnels et «autodétermination» (avenir)</p> <p>-Savoirs locaux : déterminent le système de valeurs et le mode de gestion selon les modes de vie et le territoire.</p>	<p>-La durée (temps long): élément central du processus de construction des savoirs collectifs locaux (situations vécues, création des manières de vivre, des réseaux d'échange informels, production de bien, découverte de ressources et leur utilisation, etc.)</p> <p>-Savoirs locaux : procurent «autonomie» et fierté collective, avec comme préalable la maîtrise de la démarche;</p> <p>-Capacité d'expliquer les choses (les pourquoi) comme gage de l'autonomie et de l'appropriation et permet d'éviter la dépossession, la domination, l'exclusion et la désappropriation de la gestion.</p>	<p>-Savoirs locaux ou <i>Local Knowledge</i></p> <p>-Vie collective (nécessité de résoudre des problèmes pratiques (influence sur la construction des connaissances [expériences collectives traitées, codifiées, catégorisées en vue d'une compréhension commune du monde]</p> <p>-Mode de gestion de l'environnement social et naturel : construction acceptée, reconnue et valorisée en interaction (référence à un ensemble de connaissances construites qui ont fait leurs preuves dans le passé; référence à des stratégies, normes, logiques collectives</p>

modernité et de développement par  une reconnaissance plus large qui donne du sens aux savoirs traditionnels sociaux				-Changement : nouvelle forme de perception ou lecture différente des problèmes (informations nouvelles liées à un contexte modifié).
--	--	--	--	--

Source : Brassard (2001), p.87-96



**ANNEXE A.21 Synoptique des données recueillies sur l'environnement socio-culturel du développement  
des ONGD de la RDC impliquées dans la recherche**

A. Réalités culturelles	Environnement socio culturel			
	Capitale [ONGDn et ONGDp1]	Est [ONGDp2]	Sud-Est [ONGDp3]	Nord-Est [ONGDp4]
1. Données culturelles				
1) Par rapport à son passé	-Passé (traditions, coutumes) : transmis par voie orale par les anciens comme les parents/chefs de ménage, les griots, les chefs religieux les chefs traditionnels (impact sur les comportements et les mentalités).	-Passé : caractérisé par l'existence de différentes tribus avec différentes langues, groupes sociaux sans contact avec d'autres cultures. -Communication : verbale -Principaux facteurs : analphabétisme et ethno-centrisme, -Agents : les chefs coutumiers.	-Femme : transmission de la tradition (éducation des enfants, mythes, valeurs, etc.). -Tradition : régulation de l'action individuelle ou collective (limites, obligation de s'y référer avant d'agir, cas de l'éducation des filles et des garçons)	-Tradition et les coutumes : pas assez d'influence dans les comportements et les mentalités actuels, à l'exception de certains milieux ruraux. <b>Transmission du passé :</b> -Facteurs : Education de base, l'analphabétisme, les différences culturelles,... -Agents : parents, mutuelles,
2) Par rapport aux réalités présentes	-Réduction de l'influence des coutumes et de la tradition le (choc/mélange des cultures locales, provinciales, nationale, étrangère); grand impact des médias (radio, TV, etc.) sur les mentalités et	-Swahili (langue locale) : s'impose comme langue commune à toutes les tribus, surtout en ville -Abandon progressif par les jeunes des langues de leurs parents.	-Assimilation des techniques modernes et utilisation au quotidien mais tendance à revenir aux traditions (dualité)	-Au niveau des villes : avancées par rapport aux milieux ruraux (refus ou résistance à tout ce qui est nouveau, faible appropriation de nouvelles techniques par la population). -Facteurs : - nouvelles technologies, lutte contre la pauvreté, changement climatique, mondialisation, mass-média, propagation des églises,... -Agents : pouvoirs publics, ONG, organisations de la société civile, églises, jeunes et femmes en tant

	<p>le comportement; -- Amplification de la rumeur en dépit de certaines émissions radio-télévisées sur la culture. -Ouverture aux innovations de l'étranger (culture de l'organisation, bien que qu'il y ait parfois résistance à l'assimilation de nouvelles techniques, faiblesse dans la maîtrise de la gestion du cadre de vie); expérience internationale.</p> <p>Facteurs de changement : endogènes et exogènes.</p> <p>Principaux agents : jeunes, femmes, dirigeants politiques, certains responsables des confessions religieuses, quelques leaders sociaux d'opinion de différentes communautés.</p>	<p>-Population ouverte aux nouvelles technologies et modes de vie externe.</p> <p>-Diminution du pouvoir des chefs coutumiers et de leur autorité morale.</p> <p>-Adoption des moyens de communication modernes (écrit, téléphone, Internet).</p> <p>-Principaux facteurs : contacts avec d'autres cultures, scolarisation.</p> <p>-Principaux agents : les jeunes et les intellectuels.</p>	<p>qu'acteurs passifs, dirigeants politiques, quelques leaders sociaux d'opinion de différentes communautés tribales.</p>
3) Par rapport à son avenir	<p><b>Le progrès</b> dépend de l'étranger : satisfaction des besoins primaires de subsistance (nourriture, eau potable, logement, santé, éducation, etc.).</p>	<p><b>Le progrès</b> : scolarisation des enfants, accroissement des revenus, amélioration des infrastructures</p>	<p>Tendance générale à freiner ceux qui veulent progresser, émerger individuellement (jalousie).</p>
			<p><b>Le progrès</b> : manger 3 fois par jour, prendre en charge les enfants, un revenu mensuel pour se nourrir, se vêtir, se faire soigner, payer le loyer, les frais d'études des enfants, l'acquisition des biens nécessaires, le loisir, avoir de l'eau potable, ...</p> <p><b>Le développement</b> : un salaire décent, les voies de communication, paix et réduction des tracasseries</p>



changer de standing, accéder à de meilleures conditions de vie.	socioéconomiques (routes, hôpitaux) et amélioration de l'habitat.	administratives, standing de vie, meilleures conditions de vie, jouissance de tous ses droits économiques, sociaux, économiques et culturels,
<p><b>Le développement</b> dépend de l'appui extérieur et de l'engagement des nationaux, capacité de répondre par soi-même et durablement à ses besoins les plus élémentaires, d'être autonome et de jouir de ses droits.</p> <p><b>La croissance</b> économique : avoir plus d'argent pour mieux accéder au marché, avoir plus de pouvoir financier, dépend de la paix dans le pays.</p> <p>-Facteurs : la bonne gouvernance et la participation citoyenne.</p> <p>-Agents : élites nationales, dirigeants politiques, décideurs, citoyen/contribuable.</p>	<p><b>Le développement</b> signifie l'amélioration des conditions de vie de manière durable et cumulative.</p> <p><b>La croissance</b> signifie l'augmentation du pouvoir économique (revenu) des individus, des ménages ou des communautés.</p>	<p><b>La croissance</b> : avoir plus de pouvoir financier, accéder facilement au marché des biens et services.</p> <p><b>Facteurs</b> : bonne gouvernance et participation citoyenne</p> <p><b>Agents</b> : dirigeants politiques, décideurs, partenaires extérieurs, les élites, la société civile, la population</p>

## 2. Synthèse ou dualisme culturel (résultats de la rencontre des cultures)

<p>1) Comment se réalise la synthèse tradition (l'hier)-modernité (l'aujourd'hui)</p>	<p>-Impact (positif ou négatif) de la colonisation belge, des systèmes éducatifs, des médias, de l'assistance technique étrangère, etc. sur les comportements</p>	<p>-Acceptation des apports des autres cultures par la population. -Adoption de certains éléments des cultures (plus-value et si pas en contradiction avec les coutumes locales). Ex. remplacement et intégration de certaines technologies et modes de vie modernes dans le milieu.</p>	<p>-Aliénation par l'imitation aveugle des cultures étrangères (accoutrement, cinéma, philosophies, etc.). -Acceptation des points positifs: mariages interculturels, imitations mutuelles, émancipation de la colonisation, évolution des traditions au choc des civilisations.</p>	<p>-Contexte de la rencontre des cultures (1) colonialisme ou néo-colonialisme ; (2) développement des mass media ; assistance technique, etc. (3) Evangelisation des églises chrétiennes</p>
<p>2) À quel prix se fait le changement culturel ?</p>	<p>Acculturation (rejet des valeurs locales), manque de modèle, de références, disparition des valeurs, des normes, imitations, perte d'engagement et de fierté nationale, souffrance, pauvreté acceptées comme fatalités (message des sectes religieuses), étouffement des révoltes, accroissement de l'individua-</p>	<p>-Abandon en partie ou en totalité des éléments de la culture locale. -Déracinement ou d'aliénation souvent à la base des conflits de générations.</p>	<p>-Idéologies nationalistes, messianisme, révolutionnaires, nouveaux mythes.</p>	<p>-Phénomène d'anomie, nationalismes, messianismes, révoltes, révolutions, nouveaux mythes.</p>

	lisme			
3) Facteurs et agents (groupes ou milieux) de cette acculturation ou de la contre-acculturation	Les médias, l'école, les mariages mixtes, les contacts avec d'autres cultures.	Les religions, les voyages et les échanges, la suprématie de la technologie occidentale	-L'influence de la rue, des églises, des rassemblements des courants politiques et des mass médias (télévision)	-Mentalités, etc.

## B. Organisation sociale

### 1. Analyse de la structure sociale (société globale, niveau macrosociologique)

1) Origine de la stratification de la société	-Existence de la stratification sociale depuis la période précoloniale; consolidation de la stratification avec la scolarisation; création de nouvelles classes de pauvres et de riches, accaparement des richesses nationales par une minorité, injustice économique (mauvaise répartition des richesses.	-Organisation sociale traditionnelle des différentes communautés (sociétés traditionnelles) : division de la population en classes sociales (la famille royale, les nobles et le reste de la population)	-L'appartenance familiale, religieuse, l'exercice d'une profession similaire, l'appartenance à une même entreprise, habiter dans un même quartier, la tribu, le clan.	-Répartition non équitable de revenu national, la mauvaise gouvernance du pays
2) La structure sociale	-Maintien de la solidarité mais			-Divisions en

	au niveau clanique, maintien des classes sociales sur le plan traditionnel (lignage, notables, etc.); structures sociales duales.	<p>-Existence de deux structures sociales différentes : chefferie et secteurs.</p> <p>-Chefferies : population sous la responsabilité d'un roi (dépositaire de toutes les ressources de la communauté); subdivisées en groupements, sous la responsabilité des dynasties.</p> <p>communautés homogènes.</p> <p>Groupements : subdivisés en localités, sous la responsabilité des dynasties.</p> <p>-Secteurs : entités hétérogènes, constitués de différents groupes sociaux. placés sous la responsabilité d'un chef de secteur nommé par l'administration publique, subdivisés en groupements liés aux différents clans, groupements subdivisés en localités.</p> <p>-Population : constituée en tribus, subdivisées en clans et sous-clans.</p>	<p>-Associations socioculturelles, organisations de la société civile, corporations des métiers, mouvements laïcs au sein des confessions religieuses, la famille, les intellectuels, les élites politiques, économiques et culturelles, les leaders religieux</p>	castes, clans, classes sociales, etc.
3) Rôles et statuts à l'intérieur de ces différents groupements	<p>-Omnipotence du chef (chef suprême, on lui doit tout, chargé de la protection de la population)</p>	<p>-Rôle de la famille royale : régner, veiller à la sécurité, stabilité de la société;</p> <p>-Rôle des nobles : d'apporter assistance au roi;</p> <p>-Rôle du reste de la population : produire.</p>	<p>-Rôles de représentation, même sans l'aval des membres, méfiance des représentés vis-à-vis des élites.</p>	<p>-Ce sont les hommes forts qui dirigent les groupements parfois au mépris des statuts sociaux</p>



4) Distance sociale et mobilité sociale		Dans les chefferies, la distance sociale est nette. La mobilité sociale est quasi inexistante.		-Les membres n'ont plus la même vision, ne partagent plus les mêmes valeurs
5) Apparition d'un dualisme social	-Naissance de nouvelles classes sociales (jeunes, commerçants, exploitants des minerais, politiciens, musiciens, etc.)	-Sur le plan administratif : dualisme visible entre l'administration publique et les chefs coutumiers, contradiction, voire conflit, la population dans (embarras de la population). -Modes de vie et technologie : dualisme entre les conservateurs (surtout en mil.ruraux-apports cult. exogènes sont difficilement acceptés) et les modernistes.		-Possibilité d'un chevauchement d'un type de stratification sur un autre (ex. : l'apparition des classes sociales dans une société de castes) (1) causes internes ou externes (manque de vision et des valeurs communes) ; (2) conséquences : formes nouvelles de société (ex. : l'apparition de nouv. élites, de nouv. canaux de mobilité soc.)

## 2. Dynamique de la structure sociale (mutation de la société globale)

1) Les mentalités des différentes classes ou strates sociales	-Variation des habitudes selon les classes sociales : Pauvres (mendicité, peu scolarisation)	-Famille royale : honneur, respect; -Nobles : diplomatie relations; -Population : soumission		-Habitudes ; -Coutumes, etc.
---	--	--	--	---------------------------------

	des enfants), riches (opulence, individualistes).				
2) Les tensions entre les groupes et à l'intérieur de ces groupes	<p>-Tensions internes : riches et pauvres, riches et riches, pauvres et pauvres.</p>	<p>-Manifestations : violence, insubordination, division. -Principales causes : injustice, lassitude à la domination, lutte pour le pouvoir.</p>	<p>-Tensions généralement entre les groupes en interaction fréquentes et ne poursuivant pas les mêmes objectifs et buts communs (combats, frustrations, tueries, violences, pratiques fétichistes)</p>	<p>-Non-participation à la vie de groupes, création de nouveaux groupes, rébellion contre l'ordre établi ; -Causes : non-respect de règles, exclusion des autres membres à la gestion du groupe, injustice, résistance au changement.</p>	
3) Degré de cohésion sociale	<p>-Fragilité de la cohésion sociale</p>	<p>-Chefferies : plus de cohésion sociale que dans les secteurs (homogénéité des communautés dans les chefferies). Conflits souvent liés à la succession. -Secteurs : conflits fréquents dus à l'hétérogénéité des communautés, non soumission à un seul chef, - Groupements et les localités : conflits de succession.</p>			



<p>4) Conflits, révoltes, révolutions</p>	<p>-Conséquences néfastes de la fragilité de la cohésion sociale sur le plan local, provincial et national (conflits armés, conflits entre les différentes classes sociales : politiciens, députés, ministres, commerçants, syndicats, activistes de droits de l'homme, etc.)</p>	<p>-Aussi bien en milieux ruraux qu'en milieux urbains. -Principaux facteurs : externes – Agents : les associations, les clans, les partis politiques, etc.</p>	<p>-Conflits, révoltes et révolutions : entre les personnes qui cohabitent, ont une histoire commune et vivent ensemble.</p>	<p>-Les rapports de force, d'exploitation, d'aliénation, de libération, etc. -Facteurs externes et internes (ex. : luttes de classes, introduction d'une nouvelle technologie, guerre, scolarisation, décollage économique, etc.), -Agents (pers. partis, syndic, groupes de pression.)</p>
<p>5) Le contrôle social</p>	<p>-Quasi inexistant. Là où il existe, il est spontané.</p>	<p>-Bien organisé dans les chefferies et spontané dans les secteurs.</p>	<p>-Difficile à assurer (tendance à la liberté à outrance).</p>	<p>-Formes plus ou moins spontanées ou organisées : réunions de familles, clans, tribus, de différents groupes,</p>

### 3. Rôle des institutions et des groupes sociaux de base dans le développement

<p>1) Les institutions</p>	<p>-En faillite. Cas de vieillesse, de retraite et de maladie (Institut national de sécurité social); personnes vulnérables comme les enfants et les personnes du 2<sup>ème</sup> âge (Ministère des affaires sociales), etc.;</p> <p>-Relève assurée par les familles (surtout par les enfants pour leurs parents);</p> <p>-Discrimination pour l'accès à l'éducation (riches, pauvre; garçons filles).</p> <p>-Existence des syndicats mais quasi inopérants et ne fonctionnent qu'en ville et non dans le milieu rural.</p>	<p>-Soins de santé : non accessibles à toute la population et très mal assurés, non équipement des formations médicales (médicaments, matériels, etc.).</p> <p>-Encadrement social : recrudescence du phénomène d'enfants de rue, absence d'une politique de prise en charge.</p> <p>-Personnes de 3<sup>ème</sup> âge : prise en charge par leurs familles respectives.</p> <p>-Éducation : système national défectueux et en panne (infrastructures, moyens financiers, ressources humaines).</p> <p>Intervention des parents et de l'aide extérieure.</p> <p>-Existence du mouvement syndical mais inefficacité de fonctionnement.</p>	<p><b>-Responsabilités :</b></p> <p>assurer l'autopromotion des communautés de base, l'autosuffisance alimentaire et l'auto prise en charge sur le plan politique (défense des droits), économique (croissance de la production et des revenus), culturel (amour du travail, promotion de la solidarité, etc.).</p> <p>s'occuper des vieillards, des pensionnés (retraités). organisation de l'éducation en collaboration avec les confessions religieuses et des particuliers.</p> <p><b>Constat :</b> L'État a difficile à s'acquitter de toutes ces tâches.</p> <p>-Organisations syndicales : existent mais se sont essouffées (baisse de l'influence et</p>	<p><b>-Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuer au bien-être de la population</li> <li>- défendre les intérêts de membres de groupes</li> </ul> <p><b>-Formes et fonctionnement :</b></p> <p>ex. : (1) comment est assurée la prise en charge des vieillards ou des malades (« sécurité sociale») :</p> <p><b>Constat :</b> Aucune politique n'est prévue, les auspices de vieillards sont des mouloirs ; les parents supportent la scolarisation de leurs enfants à tous les niveaux ;</p> <p>-Les syndicats de travailleurs existent mais leurs actions sont souvent étouffées par les pouvoirs.</p>
----------------------------	--	---	--	---

			du leadership suite à la corruption), manque de légitimité	
2) Les groupes sociaux de base	<p>-Organisés selon le statut social et habitent dans des quartiers correspondant à leurs statuts respectifs (plus riches, riches, classe moyenne, pauvres)</p> <p>-Rapports entre individus : s'expriment surtout sur base de voisinage, familial, confessionnel, professionnel,</p> <p>-Par rapport au milieu urbain, (perte de l'autorité parentale)</p> <p>-Dans le milieu rural : certaines normes et valeurs sociales demeurent en dépit de légers changements.</p>	<p>-Existence de plusieurs groupes sociaux de base : les tribus, les clans, les associations, les confessions religieuses (espoir pour la population d'y trouver des solutions à leurs problèmes. fierté d'appartenir aux sociaux naturels tels que la tribu et le clan (identité) et renforcement de ces liens (impact sur les élections, par exemple).</p> <p>-Prolifération des associations due à la crise économique et politique du pays (contribution à la cohésion sociale, création d'emplois, services aux personnes vulnérables sans soutien familial, implication dans le règlement des conflits et la défense des droits de l'homme, etc.)</p>	<p>-Organisés à tous les niveaux : associations socioéconomiques et sociopolitiques et culturelles (organisations tribales, association de producteurs, sportives, confessions religieuses, etc.).</p> <p>-La tribu, l'ethnie et la religion : une sécurité sur plusieurs plans (sécuritaire, social et politique.)</p> <p>-Sentiment d'appartenance à un groupe social (famille, village), solidarité et complémentarité, lutte de la femme contre le sexisme, spécificité et autonomie des femmes</p> <p>-L'appartenance à une tribu ou son identification : enjeu majeur pour le positionnement des acteurs qui veulent jouer des rôles sociaux</p>	<p>-Niveau du village, du quartier, de la famille, de l'entreprise, etc.) : des groupes peu efficaces.</p> <p>-Rapport de l'individu avec son milieu : sentiment d'appartenance à un groupe social (familial ou villageois), cohésion ou sentiment d'appartenance à de nombreux groupes : non intégration sociale.</p> <p>-Sentiment d'appartenance très élevé. Chacun veut être reconnu membre de son groupe social</p> <p>-L'organisation familiale villageoise : conflits de génération, contradiction entre la nouvelle politique d'éducation et les</p>

				<p>de premier plan (élection, nomination, délégation, représentation, etc.) -La famille : à la fois acteur et frein au développement. -La prise en charge de la famille par ceux qui réussissent matériellement ou intellectuellement : une façon de promouvoir les membres de la famille (hébergement, prise en charge de la scolarité de la famille élargie, frais de subsistance. -L'âge, le pouvoir traditionnel, etc. pris en compte en toutes circonstances.</p>	<p>rôles « traditionnels » du père ou du chef de village, etc. -L'organisation familiale urbaine ; En ville, l'organisation familiale existe pour raison de se connaître et de la défense de ses intérêts. On appartient parfois à plusieurs organisations pour des intérêts diversifiés, pour la survie, ... -L'organisation syndicale urbaine et rurale : Elle joue le rôle de porte-parole de membres pour défendre leurs intérêts mais ses actions ne récoltent pas souvent les résultats attendus.</p>
--	--	--	--	--	---

Remarque : Données recueillies sur la base de la grille de Blardonne et al. (1980)



## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES :

- Abou, S. 1981. *L'identité culturelle : relations interethniques et problèmes d'acculturation*. Paris : Anthropol, 235p.
- Adler, N. J. 1994. *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*. Ottawa : Première édition en anglais en 1991, 324p.
- Adler, N. J. 1991. *International dimensions of Organizational Behavior*. Second edition, Boston : PWS-Kent Publishing Cy, 313p.
- Aktouf, Omar. 1988. *Culture organisationnelle et tâches du gestionnaire de projet* HEC. Montréal, 41p.
- Aktouf, Omar. 1989. *Le management entre tradition et renouvellement*. Boucherville. Québec, G. Morin, 455p.
- Aktouf, Omar. 1990. «Le symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux réalités du terrain», in CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990). *L'individu dans l'organisation : la dimension oubliée*. Québec : Les Presses de l'Université Laval et Paris, Éditions ESKA, 1990a, p.553-588.
- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 213p.
- Aktouf, Omar avec la collaboration d'Olivier Boiral, Mehran Ebrahimi et Anne-Laures Saives. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. 4<sup>e</sup> édition, Montréal, Québec : G. Morin, 663p.
- Alaluf, Mitéo. 1986 *Le temps du labeur formation, emploi et qualification en sociologie du travail*. Bruxelles, Éd. De l'Université Libre de Bruxelles, 339p.
- Allaire, Y., et M. E. Firsirotu. 2003. « La stratégie commerciale et industrielle ». Chapitre 9, in, *La direction des entreprises : une approche systémique conceptuelle et stratégique*, sous la dir. Bédard et R. Miller. 2<sup>e</sup> éd. Montréal, Chenelière/Mc Graw-Hill, p.601-651.
- Allaire, Y., et M. E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeurs, 2 volumes.

- Allaire, Y., et M. E. Firsirotu. 1984. « Theories of Organizational culture » *Organization Studies*. 5 (3) :193-226, in, *L'organisation. Une perspective cognitive*. Sous dir. Cossette, Pierre Les Presses de l'Université Laval, 2004, 223p.
- Allaire, Y., et M. E. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*. Montréal, Chenelière : Mc Graw-Hill, 566p.
- Allard-Poesi, F. et C. Maréchal. 1999. « Construction de l'objet de la recherche », in *Méthode de recherche en management*, éd. R-A, Thiétard et coll., Paris ; Dunod (535p.), 1999, chap.2, p.34-56 (23p).
- Allard-Poesi, F. 2003. *Management d'équipe*. Paris : Dunod, Topos, 128p.
- Alriq, Guillaume. 2010. *Le management des connaissances dans les associations professionnelles et d'entreprises*. Paris (France) : L'Harmattan, 174p.
- Alter, N. 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF, 278p.
- Alter, S. 2002. *Information Systems: The foundation of e-business*. , 4th ed., Upper Saddle River NJ (USA): Prentice-Hall, Pearson Education.
- Alves, Sarah. 2008. « Le nouveau modèle de la compétence individuelle : De l'intelligence des situations », in *Management et gestion des compétences*, Sous dir. De Dupuich-Rabasse. F. (dir.). Paris: L'Harmattan, p.101
- Amadiou, J. F., L. Cadin. 1996. *Compétence et organisation qualifiante*. Gestion poche, Économica, 110p.
- Amselle, J.-L. et E. M'Bokolo (dir.). 1985. *Au cœur de l'ethnie : ethnie, tribalisme et État en Afrique*. Paris : La Découverte, 225p.
- Ansoff, H. I. 1979. *Strategic Management*. London :Mc Millan, 331p.
- Appadurai, A. 2001. *Après la colonisation : les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris: Payot, 322p.
- Argyris, C., et D. Schön. 1978. *Organizational Learning. A theory of action perspective* San Francisco: Jossey-Bass, Addison-Wesley Reading Mass, Don Mills, Ontario, 344p.
- Argyris, C., et D. Schön. 1974. *Theory in practice: Improving Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arrendondo, P. 1996. *Successful Diversity Management Initiatives, a Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publication
- Armony, Victor. 2008. « La société civile et le développement » in *Introduction au développement international. Approches, acteurs et enjeux*, sous dir. de Schaffer J. et P. Haslam, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2008, pp. 197-211.



- Atlan, H. 1979. *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'histoire du vivant*, Paris : Le Seuil, 287p.
- Aubret, J., P. Gilbert, F. Pigeyre. 2005. *Management des compétences. Réalisations-concepts-analyses*. Paris, Dunod, 200p.
- Aubret, J., P. Gilbert, F. Pigeyre. 2010. *Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives*. Paris, Dunod, 250p.
- Audet, F., M.-E. Desrosiers Et S. Roussel (dir.). 2008. *L'aide canadienne au développement*. Les Presses de l'Université de Montréal, 352p.
- Balandier, Georges. 1981. *Afrique ambiguë*. Paris : Plon, 313p.
- Balandier, Georges. 1965. *La vie quotidienne au royaume Kongo du XVI au XVII ème siècle*. Paris : Hachette, 286p.
- Balandier, Georges. 1984. *Anthropologie politique*. Paris : PUF, 240p.
- Balandier, Georges. 1971. *Sociologie actuelle de l'Afrique noire. Dynamique sociales en Afrique centrale*. Paris : PUF, 532p.
- Balandier, Georges. 1997. *Demain l'Afrique. Le cauchemar ou l'espoir ? Carrefour de la pensée*. Le Mans, France : Bruxelles Complexe, 233p.
- Balandier, Georges ; Marc Ferro. 1984. *Au temps des colonies*. Seuil, 130p.
- Balandier, Georges ; Jacques Maquet et Pierre Jérôme. 1968. *Dictionnaire des civilisations africaines*. Paris : PUF, Hazan, 448p.
- Balibar, E. et I. M. Wallerstein. 1997. *Races, nations, classes, les identités ambiguës*. Paris : La Découverte, 307p.
- Barkatoolah, A. 2000. *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Paris : INSEP Consulting Éditions, 163p.
- Barlett et Ghoshal, S. 1991. *Le management sans frontières*. Les éditions d'Organisation, 367p.
- Barloemes, C.V. 2003. *Anthropologie de la mondialisation*, Paris : Syrtès
- Barmeyer, Christophe. 2007. *Management interculturel et styles d'apprentissage*. Étudiants en France, en Allemagne et au Québec Sciences de l'administration, Les Presses de l'Université de Laval, 274p..
- Barth, F. 1969. « Introduction », in *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture*, sous dir. de Bergen/Oslo, Universitets for Laget, London, George Allen et Uniwin, p.9-38.
- Barthelemy, J. -C. et al. 2001. *L'Afrique émergente*. Centre de Développement de l'OCDE, 241p.

- Barthelemy, J. F. Fulconis, C. Mothis (2001) « Les coopérations inter-organisationnelles: une approche théorique transversale », in «*Stratégies*» *Actualités et futurs de la recherche*, sous dir. de Martinet A.-C, R.-A. Thiétart, Vuibert, p.289-303
- Bastienier, A. 2004. *Qu'est-ce qu'une société ethnique?*, Paris : PUF, 346p.
- Bayard, J. -F. 1996. *L'illusion identitaire*. Paris, Fayard 306p.
- Bayard, J. -F. 1994. *La réinvention du capitalisme*. Paris : Karthala, 254p.
- Beaudry, Raymond et Hugues Dionne (et le collectif de recherche de Saint-Clément PQ). 1998. *En quête d'une communauté locale : une mobilisation territoriale villageoise, le conflit postal de Saint-Clément*. , Éditions Trois-Pistoles, GRIDEQ-Université du Québec à Rimouski., 243p.
- Beaudry, Raymond et Hugues Dionne. 1995. « La permanence des communautés contre la mobilité des réseaux » in *Contre l'exclusion repenser l'économie*, sous la dir. de Klein Juan-Luis et Lévesque Benoît, Presses de l'Université du Québec, p.266-286.
- Beck, U. 2006. *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?* Paris : Aubier, 378p.
- Bedard, G. M., M. Ebrahimi, A.-L. Saives. 2010. *Management à l'ère de la société du savoir*. Chenelière Éducation, Montréal (Québec), 498p.
- Bedard, G. M. et R. Miller. 2002. *La direction des entreprises. Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*. Chenelière Education, Montréal (Québec), 835p.
- Belbin, Meredith. 1993. *Team Toles at Work*. Oxford Butterworth-Heinemann.
- Benders, A. F. 2007. « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons » in. «*Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* », Barth I., Talcoz C Collection «Recherches en gestion», L'Harmattan, Paris, 2007, p. 215-233.
- Benichou, Meidad. 2006. *Le multiculturalisme*. Thèmes et Débats. Rosny-sous-Bois, Bréal, 2006. 127p.
- Benjamin, D. Paul. 1990. *Change of Representation and Inductive Bias*. , Kluwer Academy Publishers, 356p.
- Berger, P. L. et T. Luckmann 1986, 1996. *La construction sociale de la réalité*. Méridiens Klincksieck, p.31-68. (288p.)
- Berghe (van den), P. 1987. *The Ethnic Phenomenon*., New York: Elsevier.Praeger, 301p.
- Bermejo-Fayet. 2001. *Les différences culturelles dans le management*. Daniel
- Bernoux, Ph. 1995. *La sociologie des entreprises*. Paris, Seuil, 396p.
- Bernoux, Ph. 1985. *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Seuil, 363p.

- Bernoux, Ph. 1981. *Un travail à toi*. Toulouse, Privat.
- Berry, J. W. 1990. « Psychology of acculturation », in *The Culture and Psychology reader*, sous dir. de NR. Goldberger & J. B. Veroff (Eds), New York University Press.
- Beyou, C. 2003. *Manager les connaissances*. Liaisons, 200p.
- Biaya, T.K. 1992. *Le Zaïre vers quelle destinée?* Série des livres du CODERSIA, Dakar (Sénégal)
- Biebuyck, Daniel P. et M. Douglas. 1961. *Congo Tribes and Parties*. Londres, Royal Anthropological Institute.
- Blondel, J.-L. 2004. *Manager votre équipe*. INSEP Consulting Editions.
- Bonfour, A. 1998. *Le management des ressources immatérielles*. Paris : Dunod, 254p.
- Bongeli, Y.A. 1975. *Les Bambole à Kisangani, dans Kisangani 1976-1976. Histoire d'une ville*. Kinshasa, PUZ., 140p.
- Boas, F. 1966. *Races, Language and Culture*. New York: Macmillan, Free press, 647p.
- Boddewyn, J.-J. 1963. *Culture and Management*. R.A. Webert (éd.) Homeward.
- Bollinger, D.- R et G. Hofstede. 1987. *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Les Editions d'organisations, 268p.
- Boone, Olga 1973. *Cartes ethniques de la République du Zaïre (quart sud-ouest)*, MRAC, 416P.
- Bosche, M. (dir.). 1993. *Le management interculturel*. Paris : F. Nathan, 302p.
- Boudon, R., Bourricaud F. 1986. *Dictionnaire critique de la Sociologie*. Paris : PUF, 714p.
- Boulanger, P. 1995. *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris, Nathan.
- Bourgouin, H. 1984. *L'Afrique malade du management*. Paris : Éditions Jean Picollec, 216p.
- Bourdieu, P. 2000. *Le sens de l'honneur» dans «Esquisse d'une théorie de la pratique»* Paris : Le Seuil, 429p.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*, UQAM, Décanat des études avancées et recherches, Marquis Imprimeur, Inc, Québec, 110p.
- Bruyne, (de), P. ; J. Herman et M. De Schoutheete. 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique*. PUF, 240p.
- Burns, T. et G. M. Stalker. 1961 (1971). *The Management of Innovation*. 2° éd., Londres, Tavistock, 269p.
- Burssens, H. 1958. *Les peuplades de l'entre Congo-Ubangi*. Tervuren, Musée Royal du Congo belge, 219p.

- Cagnat, Cédric. 2004. *La construction collective de la réalité*. Paris : L'Harmattan, 184p.
- Camillieri, C., J. Kastarsztei, E. D. Lipianki, H. Malewska-Peyre, I. Taboana-Leonetti, A. Vasquez. 1990. *Stratégies identitaires*. Paris, PUF, 232p.
- Caouette, Dominique. 2008. *Les ONG canadiennes : bilan et perspectives*. in L'aide canadienne au développement. Audet Fr. et al. (dir.), 352p.
- Chanlat, Alain, André Bolduc et Larouche Daniel 1984. *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*, Québec/Amérique, 250p.
- Chanlat, J.-F. (dir.). 1990. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Éditions ESKA, 1990, p.709-729 (842p.)
- Chanlat, Jean François. 2009. L'analyse interculturelle et les sciences humaines», in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat (dir) PUL, TELUQ (UQAM), p.25-71.
- Chanlat, Jean François. 1998. *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Coéd. ESRA, Sciences de l'administration, Sainte-Foy, Presses de l'Université de Laval, ESKA, 114p.
- Chebel, M. 1986. *La formation de l'identité politique*. Paris: PUF, 223p.
- Chesbrough, H.W. 2006. *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Innovation*. Boston, Harvard Business School Press, 227p.
- Chevrier, S, 2000. *Le Management des équipes interculturelles*, Paris: P.U.F, 211p.
- Chevrier, S. 2003. *Le Management interculturel*, Paris: P.U.F., coll. "Que sais-je?", 127p."
- Chevrier, S. 2007. « Gérer la collaboration interculturelle dans les groupes internationaux », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. de Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guenette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.73-97.
- Chevrier, S. 2009. « Gestion des équipes multiculturelles », in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat PUL, TELUQ (UQAM), p.346-378.
- Chrétien, J.-P. et G. Prunier (dir.). 1989. *Les ethnies ont une histoire*. Paris : Karthala-ACCT, 435p.
- Clarence-Smith, Gervaise. 1989. « Le problème ethnique en Angola », in *les ethnies ont une histoire*, sous dir. de Chrétien, J. -P. et G. Prunier, Paris, Karthala-ACCT., p.405-415.
- Cohendet, P., F. Creplet et O. Dupouet. 2006. *La gestion des connaissances-Firmes et communautés du savoir*. Economica, Paris, 189p.
- Collard, D. 1999. *Les relations internationales de 1945 à nos jours*. , Armand Colin, 8<sup>e</sup> édition, 425p..

- Colladyn, D. 1996. *La gestion des compétences*. Paris : PUF, 228p.
- Collectif. 1986. *Afrique plurielle, Afrique actuelle. Hommage à Georges Balandier*. Paris : Karthala, Bonafe Pierre, 272p.
- Corcuff, Philippe. 1995. *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité*. Paris : F. Nathan, 126p.
- Cornet, Annie., Warlant Philippe. 2008. *GRH et gestion de la diversité*. Dunod, Les Topos, Paris, 147p.
- Cornevin, Robert. 1972, 1977. *Le Zaïre, Que suis-je.?* Paris : PUF, 128p.
- Cossette, Pierre (dir.). 1994. *Cartes cognitives et organisations*. Collection «Sciences de l'administration», Québec/Paris : Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 229p.
- Cossette, Pierre. 2004. *L'organisation. Une perspective cognitiviste*. Le Presses de l'Université Laval, 223p.
- Coulaty, B. Cerdin J.-L. 2007. « Internationalisation et diversité » in *Tous différents*, sous dir. de Peretti J.-L. Éd. D'organisation, Paris, p.227-234.
- Courcelles (de), Dominique. 2008. *Globale diversité. Pour une approche multiculturelle du management*. Humanité et Sciences sociales, École polytechnique, Ellipse, 262p..
- Crozier, M. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 413p.
- Crozier, M., E. Frieddeberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 446p.
- Cache, D. 1996. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte, 123p.
- Daghri, T. et H. Zaoual (dir.). 2007. *Économie solidaire et développement local. Vers une Démocratie de Proximité*. GREL Horizon Pluriel, L'Harmattan, 219p.
- Daunais, J.P. 1992. « L'entretien non directif », in *Recherches sociales*, sous dir. de B. Gauthier (éd.) Presses de l'Université du Québec, p.273-293
- Davel, Eduardo, et P. D. Ghadiri. 2009. « Gestion du personnel multiculturel », in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat (dir) (2009) PUL, TELUQ (UQAM), p.380-420.
- Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat (dir). 2009. *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, PUL, TELUQ (UQAM), p.472.
- Davenport, T. H. & L. Prusak. 1998. *Working Knowledge. How organizations manage what they know* Harvard Business School Press, 199p.
- Defourny, J.; P. Develtere et B. Fonteneau (éds). 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud.*, Paris/Bruxelles, De Boeck Université, 1999, 278p.



- Dejoux, Cécile (2008). *Gestion des compétences et BPCC*. Dunod : Les Topos, 127p.
- Delacroix, J. 2005. *Les Wikis-Espaces de l'intelligence collective*. M2Editions, 202p.
- Delange N. et P. Pierre. 2007. « Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », in « *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international* », sous dir. de Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.41-71.
- Delange, N. et P. Pierre. 2004. *Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle*, Esprit critique, été 2004.
- Demorgon, J. 2000. *L'Interculturation du monde*. Paris : Athropos, 166p.
- Demorgon, J. 1999. « L'économie et l'entreprise », in *Guide de l'interculturel en formation*, sous dir. de J. Demorgon et E. M. Lipiansky (dir.), Paris, Éditions Retz, 349p.
- Deslauriers, J.-P. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. McGraw-Hill, 142p.
- Dieng, Rose-Kuntz. 2000. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances. Une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, Paris : Dunod, 372p.
- Dietrich, Anne. 2008. *Le management des compétences*. Paris : Vuibert, 121p.
- Dietrich, A., P. Gilbert, F. Pigeyre, J. Aubret. 2010. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspective*. 3e édition, Paris : Dunod, 250p.
- Diop, Cheik-Anta. 1955. *Nations nègres et cultures*. Présences Africaines.
- Drummond-Guitel, V. 2008. *Déjouez les pièges des relations interculturelles. Et devenez un manager de l'international*. Série Mobilités internationales, GERESO : Éditions, Collection «L'essentiel pour agir», 2e édition, 223p.
- Dudezert, A., Bourghzala I. (sous la dir de). 2008. *Vers le KM 2.0-quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis du futur*. Vuibert., 239p.
- Dufour, S., D. Fortin et J. Hamel. 1991. *L'enquête de terrain en sciences sociales*. Montréal : Éditions St. Martin, 183p.
- Dupuich-Rabasse, F. (dir.). 2008. *Management et gestion des compétences*. Paris, L'Harmattan, 251p.
- Dupuis, J.-P. 1990, 1999. « Anthropologie, culture et organisation vers un modèle constructiviste », in *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, sous dir. de J.-Chanlat (dir.), Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska, p.533-551.
- Dupuis, J.-P. 2009. « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques », in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat (dir) PUL, TELUQ (UQAM), p.74-118.



- Dupuis, J.-P. (1982). *Ordre et désordre, enquête sur un nouveau paradigme*. Paris, Le Seuil Empreintes.
- Durkheim, Emile. 1988. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Flammarion, 254p.
- Early, P.C. et S. Ang. 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions across cultures*. Stanford, C.A. : Stanford University Press, 379p.
- Easton, David (1953), *The political system an inquiry into the state of political science*. New York A. A, Knopf, 350p. in Etienne Jean ; F. Bloess ; J.-P., Noreck et J.-P., Roux (2004) «Dictionnaire de sociologie», 3è édition, Hatier. Paris, p. 443-444.
- Ebrahimi, M. et A.-L. Saives (2006) «Le management de l'innovation et des connaissances : de l'ère industrielle à celle du savoir et de l'intangible», chapitre 14 dans O. Aktouf et al (dir.), «*Le management entre tradition et renouvellement*», 4<sup>e</sup> éd. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p.451-486.
- Elenga, Mbuyinga. 1989. *Tribalisme et problème national en Afrique noire : le cas du Kamerun. Contribution à l'étude de la question des nationalités et du problème régional*, Paris : L'Harmattan, 350p.
- Elungu, P. E. A. 1987. *Tradition africaine et rationalité moderne*. L'Harmattan, 187p.
- Epingard, P. 1999. *L'investissement immatériel*. Paris CNRS Éditions.
- Etienne, Jean ; F. Bloess ; J.-P., Noreck Et J.-P., Roux. 2004. *Dictionnaire de sociologie : les notions, les mécanismes, les auteurs*, 3è édition, Hatier. Paris, 448p.
- Etounga-Manguellé, D. 1991. *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?* Yvry-Sur-Seine, Éditions Nouvelles du Sud, 153p.
- Escobar, A. 1995. *Encountering Development : The Making and Unmaking of the Third. World*. Princetown, N. Y. Princetown University Press, 290p.
- Favreau, L. 2008. « Économie sociale et solidaire : Les entreprises collectives sont-elles des actrices de développement ? » in *Introduction au développement international. Approches, acteurs et enjeux*, sous dir. de Paudet, P., J. Schaffer et P. Haslam, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2008, pp. 414-438.
- Fayol, H. 1999. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod (première édition, 1916), 133p. (1979, Bordas, 156p.)
- Ferrary, M. et Y Pesqueux. 2006. *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris Economica, 230p.
- Ferréol, Gilles et Guy, Jucquois (dir.). 2002. *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*. Paris : Armand Colin, 242p. (2010, 329p.)
- Fillol, Charlotte. 2009. *L'entreprise apprenante : le Knowledge management en question? Étude de cas chez EDF*, L'Harmattan, 277p.

- Fluck, C. 2001. *Compétences et performances : une alliance réussie*. France : Les Éd. DEMOS, 182p.
- Foray, D. 2002. « Ce que l'économie néglige ou ignore en matière d'analyse de l'innovation », in *Les logiques de l'innovation*, sous dir. de N. Alter, Paris, La Découverte, p.241-274.
- Foucher, Roland. 2010 (dir.). « *Gérer les talents et les compétences. Principes-pratiques-instruments* » Tome I, « Fondement de la gestion des talents et des compétences », 249p.
- Foucher, Roland et Abdelhadi Naji. 2010. « Connaître les référentiels de compétences, in *Gérer les talents et les compétences. Principes-pratiques-instruments* » Tome I, *Fondement de la gestion des talents et des compétences*, sous dir. de Foucher Roland, p.207-248.
- Freire, Paulo. 1971. *L'éducation pratique de la liberté*. Les Éditions du Cerf, 154p.
- Freire, Paulo. 1977. *Pédagogie d'opprimés*. Paris : François Maspero, 202p.
- Fustec, A. et B. Marois. 2006. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Éditions d'organisation, chapitre 6. 162p.
- Gadamer, Hans Georg. 1996. *La philosophie herméneutique*. Paris, PUF, Jean Grondin (éd.), 259p.
- Gaillard, Gérard. 1997. *Dictionnaire des ethnologues et des anthropologues*, Paris : Armand Colin/Masson, 286p.
- Garrat, B. 1995. *Developing strategic though*. Mc Graw Hill.
- Garrat, B. 1987. *The Learning organization*. Harper Collin.
- Gauthey F., D. Xardel. 1990a. *Le management interculturel : mythes et réalités*. Paris, Économica, 126p.
- Gauthey, F., D. Xardel. 1990b. *Le management interculturel*. Paris, PUF, 127p.
- Gazano, Antoine. 2000. *L'essentiel des relations internationales*. Paris : Les Carrés, Galino éditeur, Paris, 93p.
- Gazano, Antoine. 2000. « Les caractères de la société internationale contemporaine ». In *L'essentiel des relations internationales*, Les Carrés, Galino éditeur, Paris, pp. 18-25.
- Gazano, Antoine. 2000. « Les nouveaux acteurs des relations internationales ». In *L'essentiel des relations internationales*, Les Carrés, Galino éditeur, Paris, pp.52-53.
- Gangloff, Vernard. 2008. *Les fondements méthodologiques du savoir scientifique*. PURH
- Gerard, Christian. 2005. *Diriger dans l'incertain : pour une pragmatique de la problématisation*. Paris : L'Harmattan, 223p.
- Gide, A. 1927. *Voyage au Congo*. France : Galimard, 249p.
- Glesne, C. 1992. *But is it Ethical? Learning to do right*, dans « *Becoming Qualitative Researchers* », New York, Addison WesleyLongman, p.113-129.

- Globokar, Tatjana. 2007. « Contextes culturels des pays de l'Europe centrale et orientale : éléments d'apprentissage culturel », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.281-297.
- Glazer, N. et D. P. Moynihan. 1975. *Ethnicity Theory and Experience*. Nathan, Ed., Cambridge, Mass, Harvard University Press, 531p.
- Godelier, M. 1973. *Horizons, trajets marxistes en anthropologie*. Deux tomes, Paris : Maspero, 395p.
- Godet, Michel. 1985. *Prospective et planification stratégique*, Paris, Economica, 335p.
- Gosselin, Gabriel. 1993. *Les nouveaux enjeux de l'anthropologie autour de Georges Balandier*. Centre culturel international de Cerisy-La-Salle, Paris L'Harmattan, 320p.
- Honigmann, J.J. 1964. «Tribe», Gould J. et L. K. William (éd.), *A Dictionary of the Social Science*. Glencoe, IL, Free Press
- Grelon, A. 1993. « Le poids de l'histoire : l'héritage de l'ingénieur contemporain », in *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise, France, Europe, Japon*, sous dir. de C. Lanciano, M. Maurice, J.-J. Silvestre, H. Nohara (éd.), Paris, L'Harmattan, p.201-206.
- Guichaoua, A. et Y Goussault. 1993. *Sciences sociales et développement*. Paris : Armand Colin, 189p.
- Hacking, Ian. 2001. *Entre science et réalité : la construction sociale de quoi?* Paris : La Découverte, 298p.
- Hafsi, T. et C. Demers. 1997. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Les Éditions TRANSCONTINENTAL Inc., 322p
- Hafsi, T ; F. Seguin et J.-M. Toulouse. 2000. *La stratégie des organisations : une synthèse*. Les Éditions Transcontinental Inc., 628p.
- Hall, E. T. 1971. *La dimension cachée*. Paris : Seuil, 253p.
- Hall, E. -T. 1979. *Au-delà de la culture*. Éditions du Seuil, 233p.
- Hall, E. T. 1984. *Le langage silencieux*. Paris : Seuil, 237p.
- Hall, E. -T. 1984. *La danse de la vie : Temps culturel, temps vécu*. Paris : Le Seuil, 282p.
- Hall, E. -T. et M.-R HALL. 1990. *Guide du comportement dans les affaires Internationales*. Allemagne, États-Unis, France, Paris : Le Seuil, 257p.
- Hamel, G., C. K. Prahalad. 1999. *La conquête du futur : construire l'avenir de l'entreprise plutôt que de le subir*. Paris : Dunod, 325p.
- Hampaté, B. A A. 1965. *Les traditions africaines, gages du progrès*. Tradition et modernité, Paris, Seuil, p.39-41.

- Hampden-Turner, C. et F. Trompenaars. 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Value*. Chichester, UK, John Wiley & Sons.
- Harzing, A. W. K. 1999. *Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanism*. Cheltenham, England: Edward Elgar
- Henry, A. 1995. « Entreprises modernes, entreprises métisses », in *Entreprises et entrepreneurs africains*, sous dir. de S Ellis et Y. -A. Fauré, Paris, Karthala-ORSTOM, 1995, p.175-186.
- Henry, A. 2003. « La révolution des procédures au Cameroun », in, *Le Tiers monde qui réussit : Nouveaux modèles*, sous dir. de Alain Henry et Philippe Iribarne (d'), Paris, Ed. Odile Jacob, p.95-132
- Henry, A.G.-H. Tchenté et Ph. Guillaume-Dieumegard. 1991. *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la Société des amis*. Paris : Éditions Karthala, 166p.
- Henry, A. 1998a. «Sensibiliser avec retenu : une démarche participative en Mauritanie, in Iribarne (d'), Philippe, A., Henry, Segal J.-P., S. Chevrier, T. Globocar. (1998) *Culture et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Le Seuil, p.165-191.
- Henry, A. 1998b. « Les experts et la décentralisation », in *Culture et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, dir. d'Iribarne (d'), Philippe, A. Henry, Segal J.-P., S. Chevrier, T. Globocar, Paris, Le Seuil, p.193-222.
- Hippel (von), E. 1988. *The Source of Innovation*. New York : Oxford University Press, 218p.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences international differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G. 1987. *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Les éditions d'organisation, 268p.
- Hofstede, G. 1994. *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*. Les éditions d'organisation. 1994, 351p.
- Hofstede, G. 1994. *Uncommon Sense About Organizations. Cases, Studies and Field Observations* . SAGE Publications, Thousand Oaks, 299p.
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* . McGraw-Hill,
- Hofstede, G. 1997. Cultural biases in the researcher's mind», in *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill, Hofstede, G.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (Second Edition), Thousand Oaks, CA: Sage, 596p.
- Hickson, D.J. et D.S. Pugh. 1995. *Management Worldwide: the Impact of Societal Culture on organizations around the Globe*. London, Penguin Books.

- Ingham, M. 1997. «Introduction», in *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, sous dir. de Nonaka I., Takeuchi H. Ingham M., De Boeck Université, Paris, 303p.
- Iribarne (d'), Philippe. 1989. *Logique de l'honneur : Gestion des entreprises et tradition*. Paris : Seuil, 279p.
- Iribarne (d'), Philippe, A. Henry, Segal J.-P., S. Chevrier, T. Globocar. 1998 *Culture et mondialisation, Gérer par de-là les frontières*, (dir.), Paris, Le Seuil, 357p
- Iribarne (d'), Philippe. 2008. *Penser la diversité du monde*. Paris : Seuil, 169p.
- Iribarne (d'), Philippe. 2009. *L'épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil, 164p.
- Iribarne (d'), Philippe, Alain Henry. 2003. *Le Tiers monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Ed. Odile Jacob, 272p.
- Irrmann, Olivier. 2009. « L'analyse interculturelle en gestion : une approche interactionniste », in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François, Chanlat (dir) PUL, TELUQ (UQAM), p.119-162.
- Jakez-Helias, P. 1975. *Le cheval d'orgueil : Mémoire d'un Breton du pays bigouden*. Terre humaine, Plon.
- Jarniou, P. 1981. *L'entreprise comme système politique*. Paris : PUF, 259p.
- Johnson-Laird, P. N. 1983. *Mental Models. Toward a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge, Mass, Cambridge University Press, 513p.
- Johnson, G et al. 2008. *Stratégique*. Pearson Education, Paris, France, 8<sup>e</sup> édition, 720p.
- Jolis, Nadine 2000. *La compétence au cœur de la réussite de votre entreprise*. Paris : Éditions d'organisation, 288p.
- Jolis, Nadine 1997. *Piloter les compétences. De la logique de poste à l'atout compétence*. Paris : Éditions d'Organisation, 128p.
- Joly, A. 1990. «Être cadre à l'étranger, in J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation*, ESKA, p.467-506.
- Joly, A. 2007. « Latinités d'Amérique et pratiques de gestion », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. de Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.251-280.
- Jonnaert, Philippe. 2002. *Compétences et socio-constructivisme : un cadre théorique*. Bruxelles : De Boeck, 97p.
- Kabou, A. 1991. *Et si l'Afrique refusait le développement?* Paris : L'Harmattan, 207p.

- Kaessle, R. D. 1998. *Max Weber, sa vie, son œuvre*. Paris : Fayard.
- Kahn, J.-F. 1995. *La pensée unique*. Paris: Fayard, 300p.
- Kamdem, Emmanuel. 1996. «Cultural Roots and New Managerial Skills for Africa: The Case of Business» in *Cameroon. Contribution au programme international de recherches. Organizations and Local Cultures. Explorations into the Cultural Embeddedness et Economy*. Bruxelles : réseau Sud-Nord, Cultures et Développement.
- Kamdem, Emmanuel. 2007. « Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. de Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.227-250.
- Kamdem, Emmanuel. 2002. *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval : Paris, L'Harmattan, 433p.
- Kamdem, Emmanuel. 1990, 1998. « Temps et travail en Afrique » dans J.-Chanlat (dir.), « L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées », *Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska*, p.231-255.
- Kamto, M. 1999. *Déchéance de la politique décrépidité morale et exigence éthique dans le gouvernement des hommes en Afrique.*, Yaoundé : Éditions Mandara.
- Kardiner, A. 1969. *L'individu dans sa société : essai d'anthropologie psychanalytique*. Paris : Gallimard (première édition en anglais, 1939), 531p.
- Kellerman, L. 1992. *La dimension culturelle du développement*. Paris : L'Harmattan, Paris Unesco, 499p.
- Kellerman, L. 1994. « La bigarrure des patrons camerounais » in *La réinvention du capitalisme*, sous dir. de Bayard J. -F., Paris Karthala, p.175-201.
- Keucheyan, Razmig. 2007. *Le constructivisme : des origines à nos jours*. Paris : Hermann, 255p.
- Koenig, G. 1996. *Management stratégique, paradoxe, interactions et apprentissages*. Nathan
- Kroeber, A. L. et C. Kluckhohn. 1952. *Culture : A critical Review of Concept and Definitions*. New York: Harvard University.
- Kubalkova, V.; Nicholas Greenwood Onuf et Paul Kowert. 1998. *Internation Relations in A Constructed World*, Armonk, N.Y., M.E Sharpe, 214p.
- Kuper, A. 1999. *Culture. The Anthropologists' Account*. Harvard University Press.
- Labruffe, Alain. 2003. *Les compétences*, AFNOR, Saint Denis La Plaine, Cedex. Collection 100 Questions pour comprendre et agir, 260p.
- Labruffe, Alain. 2003. *Mesure des compétences*. Collection A SAVOIR, AFNOR, 55p.



- Labruffe, Alain. 2003 *Management des compétences. Construire votre référentiel*. Saint Denis La Plaine, AFNOR, 219p. (2005, 200p.)
- Labruffe, Alain. 2008. *GPEC. Pour une stratégie durable et adaptable*. AFNOR Éd, 276p.
- Lalèyê, I.-S, H Panhuy, Th. Verhelest et H.Zaoual (dir). 1996. *Organisations économiques et cultures africaines: de l'homoeconomicus à l'homo situs*», Paris: L'Harmattan, p.249-271
- L'anthropologie. 1972. *Les dictionnaires du savoir modernes*. Les presses des Petits-Fils de Léonard Daniel, Loos-les-Lille, Centre d'Etude et de Promotion de la Lecture, Paris.
- Lapierre, J. -W. 1977. *Vivre sans État? Essai sur le pouvoir politique et l'innovation sociale*. Paris : Seuil, 374p.
- Larçon, J.-P., Reitter, R. 1979. *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris : Nathan.
- Laroche, J. 1998. *Les relations internationales*. LGDJ.
- Layte, Maureen et Serge Ravet. 1998. *Valider les compétences avec les NVQs. Mise en œuvre d'un dispositif de reconnaissance de validation et de certification des compétences. La compétence au cœur des entreprises*. Collection «Les pratiques Demos», Les Éditions Demos, 159p.
- Lawrence, O. et J.W. Lorsch. 2005. *Élaboration d'une problématique de recherche. Sources, outils et méthodes*. L'Harmattan, Logiques sociales.
- Le Boterf, G. 1994. *De la compétence*. Essai sur un attracteur étrange. Édition d'organisation, 175p.
- Le Boterf, G. 1997. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris, Éditions d'organisation, 294p.
- Le Boterf, G. 2002. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Éditions d'Organisation, 563p.
- Le Boterf, G. 2006. *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions*», 4<sup>e</sup> édition mise à jour et complétée. Paris, Cedex : Édition d'organisation, Livres outils, Gr. Eyroles, 271p.
- Lecoeur, Élisabeth. 2008. *Gestion des compétences : Le guide pratique*. Bruxelles. : De Boeck,
- Lecomte, J.- B. 1986. *L'aide par projet. Limites et alternatives*. Paris, OCDE, 147p.
- Le Masson, P., B. Weil et A. Hatchuel. 2006. *Le processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermès Lavoisier, 471p.
- Le Moigne, Jean-Louis. 1994. *Le constructivisme*. Paris : ESF, 2 vol.
- Le Moigne, Jean-Louis. 1995. *Les épistémologies constructivistes*: Paris : PUF, 127p.
- Lesourne J., F. Roubelat, C. Stoffaëls et S.A. Emile (dir.) 2001. *Prospective stratégique d'entreprise. De la réflexion à l'action*. 2<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod, 406p.

- Lévy-Bruhl, L. 1963. *Le surnaturel et la nature dans la mentalité primitive*. Paris : PUF Nouvelle éd., 526p.
- Lévi-Strauss, Claude. 1968. *L'origine des manières des tables*. Paris : Éditions Plon, 478p.
- Lévi-Strauss, Claude. 1954. *Races et histoire*. Paris : Denoël-Gauthier.
- Lévi-Strauss, Claude. 1961. *Races et histoire*. Éd. Gonthier, 130p.
- Lévi-Strauss, Claude. 2001. *Races et histoire, Races et culture*. Albin Michel, Éd. UNESCO, Idées, 172p.
- Lewin, Kurt. 1948. *Resolving Social Conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper, 230p.
- Lincoln, Y.S. et E.G. Guba. 1985. « Establishing Trustworthiness », in *Naturalistic Inquiry*, Newbury, Sage, p.289-331.
- Linton, R. 1959. *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris : Dunod (première édition en anglais, 1945), 139p.
- Livian, Y.-F. 1998. *Organisation, théories et pratiques*. Paris, Dunod, 322p.
- Magala, S. 2005. *Cross-cultural compétence*. London : Routledge, 244p.
- Malinowsky, Bronislaw. 1968. *Une théorie scientifique de la culture*. Paris : Maspero, 183p.
- Marmoz, Louis (dir.). 2001. *L'entretien de recherche dans les sciences sociales et humaines. La place du secret*. L'Harmattan, 253p.
- Martinet, A.C. 1984. *Management stratégique : organisation et politique*. Paris : Mc Graw-Hill, 118p.
- Martinet, A.C. 1983. *Stratégie*. Vuibert Gestion, Collection (dir.) par J. P. Helfer et J. Orsoni, 322p.
- Martinet, A.C., Silem A. (dir.). 2005. *Lexique de gestion*. Paris : Dalloz, 551p.
- Mauss, Marcel. 1980. *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF 482p, (2003, 2004)
- Maznovski, M. L. & H. W. Lane. 2003. « Shaping the global mindset: Designing educational experience for effective global thinking in action », in *Crossing cultures: Insights from master teachers*, sous dir. De Boyascigiller Goodman et Phillips (Eds) Routledge: London, UK. p. 171-184,
- Meier, O. 2006. *Management interculturelle : stratégies, organisation, performance*. Paris :Dunod, 285p.
- Memmi, A. 1982. *Le Racisme*. Paris: Gallimard, 220p.
- Memmi, A. 1973. *Portrait du colonisé*. Paris : Payot, 179pl.
- Memmi, A. 2004. *Portrait du décolonisé*. Paris : : Gallimard, 167p.

- Mercure, D. 1997. *Culture et gestion en Algérie*. Paris et Montréal : L'Harmattan, 185p..
- Michailof, Serge. 2006. *A quoi sert d'aider le Sud ?* (dir.), Economica, 483p.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 2003. «Centration et délimitation du recueil des données : fondements liminaires», dans «Analyse des données qualitatives» 2<sup>e</sup> éd., Bruxelles : De Boeck Université, p.37-80.
- Millet, J.-G. 2006. *La compétence. Guide de formation*. Paris : Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 353p.
- Mintzberg, H. 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris :Dunod , 455p.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*. The Free Press, New York, 418p.
- Mintzberg, H. 1990. *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Édition des Organisations (première édition en anglais, 1989), 570p.
- Mintzberg, H. 1986. *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Les Éditions d'organisation (Éd. Américaine 1983), 679p.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation (première édition en anglais, 1979). 434p.
- Mintzberg, H. Ahlstrand B., Lampel J. 1999. *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, 423p.
- Mitchell, J.C. 1956. *The Kalela Dance*. Manchester, MUP.
- Monier, Lorent (sd). *Le Kongo Central. Histoire, institutions, vie politique*. Paris : Collection de la faculté des sciences sociales et économiques, EDICEF, p420.
- Moreels, Réginald. 1999. « Économie sociale et coopération internationale. Le développement : un appel pour plus d'identité culturelle », in *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Sous dir. de Defourny, J., P. Develtere et B. Fonteneau (Ed.), pp.257-259.
- Morand, P. et D Manceau. 2009. *Pour une nouvelle vision de l'innovation*. Paris : ESP Europe, La Documentation française, 106p.
- Morgan, G. 1989. *Images de l'organisation*. Québec, Les Presses de l'université Laval et Paris, Éditions ESKA, (première édition en anglais, 1986), 556p.
- Morgan, L.H. 1877. *Ancient Society*. Holp and Co.
- Mutabazi, E. 2004. « Gérer la diversité des cultures et des modèles : un enjeu nouveau pour les entreprises, in *Management international des ressources humaines : fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations*, Éditions d'organisation, sous dir. de Mutabazi E., Altman Y., Klesta A., Poirson P., Paris, 2004, p.1-38.

- Mutabazi, E. 2007. « Préface », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. de Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.11-14.
- Mutabazi, E. Altman Y., Klesta A., Poirson P. 2004. *Management des ressources humaines à l'international : filiales, fusions, acquisitions, alliances, et coopérations* Paris : Éditions Eyrolles. 232p.
- Mutabazi, E. et Pierre P. 2008. *Pour un management interculturel : de la diversité à la reconnaissance des entreprises*. Paris : L'Harmattan, 212p.
- Nahavandi, Firouzey. 2001. *Stigmaté. Introduction à l'étude des pays dits en voie de développement*. Bruxelles : Bruylant, 252p.
- Nahavandi, Firouzey. 2005. *Du développement à la globalisation. Histoire d'une stigmatisation*. Bruxelles : Bruylant, 273p.
- Nahavandi, Firouzey. 2005. « La question de l'homogénéisation de la culture » in, *Du développement à la globalisation. Histoire d'une stigmatisation*. Sous dir. de Bruylant, Bruxelles., pp.254-256.
- Nahavandi, Firouzey. 2005. « Le post-développementalisme » In, *Du développement à la globalisation. Histoire d'une stigmatisation*, Bruylant, Bruxelles., pp. 103-110.
- Navarro-Flores, Olga. 2009. *Le partenariat en coopération internationale. Paradoxe ou compromis*. Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, 252p.
- Ndaywel è Nziem, I. 1997. *Histoire du Zaïre : de l'héritage ancien à l'âge contemporain*. Duculot-Afrique Éditions.
- Ndione, Emmanuel, Philippe De Leener, Jea-Pierre Périer, Mamadou Ndiaye, Pierre Jacolin. 1993. *Réinventer le présent : quelques jalons pour l'action*. Dakar : Éditions enda graf sahel, collection recherches populaires, 124p
- Nelson, R.R. et S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass. Belknap Press, 437p.
- Nkoth, Bisseck. 1994. *La régulation ethnique comme cadre du développement national*. Collectif changer le Cameroun, Yaoundé, Éditions C3 et Éditions CRAC, 1994, p.235-260.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating company. How Japanese companies create the dynamics on innovation*, Oxford University Press. 246p.
- Nonaka, I., H Takeuchi. M. Ingham. 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck, 303p.
- Olivier de Sardan, J.-P. 1995. *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris : Karthala, 221p.

- Olson, M. 1971. *Logic of collective Action*. Harvard University Press, (édition française: PUF, 1978, 200p.)
- Ortigue, E. 1993. «Situation interculturelle aux changements culturels», in F. Fanon, G. Vernes, *L'individu et ses cultures*, Paris, L'Harmattan, p.7-22
- Palmade, J. 1993. *Les deux sources de l'exclusion. Economisme et replis identitaires*, S. Mappa éd. Paris : Kathala, 400p.
- Patton, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Method*. Newbury Park: Sage, 532p.
- Patton, M.Q. 2002, 2003. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Edition. Newbury Park: Sage, 598p.
- Beaudet, P., J. Schafer et P. Haslam (dir.). 2008. *Introduction au développement international. Approches, acteurs et enjeux*. Les Presses de l'Université d'Ottawa, chap.7 (339-422) [507p.]
- Pedler, M., J. Burgoyne, T. Boydell. 1991. *The Learning Company*. Mc Graw-Hill.
- Pemartin Daniel. 1999. *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?* Éditions Management Société, Actualité de la gestion, 126p.
- Penrose, E. T. 1959 (1966). *The theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Oxford University Press, Oxford Blackwell, 272p.
- Perotti, A. 1996. *Migration et société pluriculturelle en Europe*. Montréal, Paris : L'Harmattan, 240p.
- Perradeau, Michel. 1996. *Piaget aujourd'hui : réponses à une controverse*. Paris : A. Colin, 159p.
- Pesqueux, Y. 2002. *Organisations : modèles et représentations*. Paris : PUF, 396p.
- Peter T. J. et R. Waterman 1983. *Le prix de l'excellence*. Paris : InterÉdition, 359p.
- Pierre, Philippe. 2009. « Le gestionnaire international », in (dir) (2009) *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, sous dir. de Davel, Eduardo, Jean-Pierre, Dupuis, Jean-François, Chanlat, PUL, TELUQ (UQAM), p.208-251.
- Pierre, Philippe. 2003. *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondiale*, Fontenay-Sous-Bois, Sides.
- Piolla, J. M. 2001. *Valoriser les compétences. Un levier pour l'entreprise*. Paris : Éditions Ems, Management et société Collection Pratiques d'entreprises, 284p.
- Point, S. 1997. « La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes », in *Le management de la diversité : enjeux, fondement et pratique*, Collection «Recherches en gestion», sous dir. de Barth I., Talcoz C., L'Harmattan, Paris, 2007, p.215-233.
- Poncelet, Marc. 1994. *Une utopie post-tiers mondiste. La dimension culturelle du développement*. Paris : L'Harmattan, 366p.

- Pons, V.G. 1956. « Influence changeante de l'origine ethnique et du degré d'occidentalisation sur la répartition régionale de la population africaine à Stanleyville », in *Aspects sociaux de l'industrialisation et de l'urbanisation en Afrique au Sud du Sahara*, sous dir. de C. D. Forde, Paris, Unesco, 1958, 799p.
- Poullignat, Ph. et J. Streiff-Fenard. 1995. *Théorie de l'ethnicité*. Paris: PUF, p.103.
- Poupart, Jean. 1997. *La recherche qualitative : enjeux épistémologique et méthodologique. Rapport présenté au Conseil québécois de la recherche sociale*, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, Crimq/Cicc, Université de Montréal, Juin 1997, 417p.
- Poupart, Jean. 1998. *La recherche qualitative : diversité des champs et des pratiques au Québec*, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, Boucherville, Québec, G. Morin, 249p.
- Poupart, Jean 1997. «La réflexion autour de la question des biais». in *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Rapport présenté au Conseil québécois de la recherche sociale. Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Crimq/Cicc, Université de Montréal, juin 1997, 417p. .
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1999. *The Core Competence of the Corporation in Knowledge and Strategy*. Michael Zack (Ed.), Boston, Butterworth Heineman, p.41-59.
- Prax, J.-Y. 2000. *Le guide du Knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris : Dunod, 266p.
- Prax, J.-Y. 2003. *Le manuel du Knowledge Management*. Paris : Dunod. (2<sup>e</sup> éd. 2007), 457p.
- Preiswerk, Roy et al. 1975. *Le savoir et le faire. Elations interculturelles et développement*. Genève : IED, 198p.
- Raynal, Françoise et Alain Rucunier. 2001. « Pédagogie : dictionnaire des concepts clés », in *Valoriser les compétences. Un levier pour l'entreprise*, sous dir. de Piolle J. M. Éditions ems, Management et société Collection Pratiques d'entreprises Paris, 284p.
- Revan, R. 1980. *Action Learning*. London : Blond Briggs.
- Ricciardelli, M., S. Urban et K. Nanopoulos. 2000. *Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'Incertain du Futur*. PUF, 424p.
- Ricoeur, P. 2004. *Parcours de la reconnaissance*. Éditions Stock, 377p.
- Rist, G. (dir.). 1994. *La culture otage du développement?* L'Harmattan, 191p.
- Rist, G., G. Berthoud et F. Sabelli (textes rassemblés par). 1986. *Il était une fois le développement*. Éditions d'En Bas, Lausanne, 155p.
- Robert, Anne-Cécile. 2004. *L'Afrique au secours de l'Occident*. Les Editions de l'Atelier/Les Editions Ouvrières, Paris, 158p.
- Robertson, R. 1992. *Globalization: social theory and global culture*. London: Sage Publications, 155p.



- Rocher, Guy. 1968. *Introduction à la sociologie générale*. Trois tomes, Montréal : Éditions Hirtu-Bise HMH Ltée, 3 volumes.
- Rosenberg, N. (1982) *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge, Mass, Cambridge University Press, 304p.
- Rouleaux, Dugage M. 2008. *Organisation 2.0-Le Knowledge Management nouvelle génération*. Eyrolles, Paris., 247p.
- Royer, Isabello et P. Zarlowski. 2003. « Les biais de l'échantillon », in *Méthode de recherche en Management*, 2e Ed., sous dir. de E. A. Thiétard et coll. Dunod, 2003, pp.199-287.
- Roy-Lemarchand, Ghuytaine. 2007. *Le management des compétences*. Série Entreprise, Yssy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 136p.
- Sahlins, M. 1976. *Âge de presse, âge d'abondance : l'économie des sociétés primitives*. Paris : Gallimard (première édition en anglais, 1972), 409p.
- Sainsaulieu, R. 1985. *L'identité au travail*. Dalloz : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, 460p.
- Saives, A.-L. 2002. *Territoire et compétitivité de l'entreprise. Territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires du pays de la Loire*, Paris : L'Harmattan, 492p.
- Salanskis, J.-M. 1999. *Le constructivisme non standard*. Villeneuve d'Ascq France :Presses universitaires du Septentrion, 349p.
- Sanchez, R. 2001. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, R., A. Heem & H. Thomas. 1996. *Dynamics of Competence-based Competition, Theory and practice in the new strategic management* Pergamon Press, New York, 403p.
- Sarbin, Theodore, R., J. I. Kitsuse, I. John (éd.) 1994. *Constructing The Social*. ED., London : Sage, 256p.
- Sayad, A. 1999. *La double absence. Les illusions de l'immigré aux souffrances de l'immigré*. Le Seuil, 437p.
- Schein, E. 1992. *Organizationnal Culture and Leadership*. A, San Francisco: Jossey-Bass, 418p.
- Schmookler, J. 1966: *Invention and Economic Growth*. Boston: Cambridge, Mass Harvard University Press, 332p.
- Schneider, S. & Barsoux J.-L. 1997. *Managing Acrross Cultures*. Financial Times, Prentice Hall Europe, INSED & HEC/Ge, 267p.
- Schneider, S., Barsoux J.-L. 2003. *Management intercultural*. Pearson, Paris, 329p.
- Schwarz, A. 1983. *Les dupes de la modernisation : développement urbain et sous-développement en Afrique*. Montréal : Éditions Nouvelle Optique. 293p.

- Segal, J.-P. 1992. «Management control, Keieikanri, Contrôle de gestion : Les techniques de gestion sont-elles importables? », in *Compétences financières 2*, sous dir. de CEEP Publications, *Les enjeux de l'entreprise*, Paris,
- Segal, J.-P. 1991. « Le management interculturel peut-il plaire à tout le monde? » In Gauthier G, D. Xardel, *Management interculturel: modes et modèles* Paris, Economica, p.151-178
- Selznick, P. 1957, 1984. *Leadership in administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, Ill, Harper & Row, 162p.
- Semprini, A. 1997. *Le multiculturalisme*. Collection Que sais-je?, Paris : PUF, 127p.
- Serge, P.M. 1983, 1990. *The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Century business., New York, Toronto, Doubleday/Currency, 424p.
- Serge, P.M, A. Gauthier. 1991. *La 5e discipline*. First.
- Serge, P.,M, A. Ross, B. Smith, A. Klein. 1994. *The Fifth discipline. Field book*. Nicholas Brealey Publishing.
- Serieyx, H. 2000. *La nouvelle excellence*. Paris : Maxima, 191p.
- Serieyx, H. 1996. *Mettez du réseau dans vos pyramides*. Village Mondial.
- Sharma, S. K., N. Wickramasinghe et J. N. D. Gupta. 2005. « Knowledge Management in Healthcare », in *Creating Knowledge Based Healthcare Organizations*, sous dir. De Wickramasinghe N., J. N. D. Gupta & S. K. Sharma. (Ed.), Idea Group Publishing, Hershey, PA, p.1-13.
- Simon, H. A. 1974. *Sciences des systèmes: sciences de l'artificiel*. Éditions E.P.I., 159p. (Traduit de l'anglais 1969. *The science of the Artificiel*. Cambridge, Mass, MIT Press, Paris: Dunod, 1991)
- Smircich, L. 1983b. « Concept of culture and organizational analysis », in, *L'organisation. Une perspective cognitive*, sous dir. De Cossette, Pierre, *Administrative Science Quarterly*, 28:339-358, Le Presses de l'Université Laval, 2004, 223p
- Sorge, A. 1998. « La construction sociale de l'innovation et des innovateurs en Allemagne et en Grande Bretagne », in *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise, France, Europe, Japon*, sous dir. de C. Lanciano, M. Maurice, J.-J. Silvestre, H. Nohara, Paris, L'Harmattan, p.125-144.
- Spence, R L. M. et S. M. Spencer. 1993. *Competence at work Models for Superior Performance*. New York, Jon Wiley, Toronto, 372p.
- Sun, Zi et N, Valérie. 1999. *L'art de la guerre*. Économica, 178p.
- Strange, S. 1996. « L'avenir du capitalisme mondial. La diversité peut-elle persister indéfiniment? », in *Le Capitalisme en Europe*, sous dir. de C. Crouch et W. Streeck, Paris, La Découverte, p.247-260, 1996.

- Sveiby, K. E. 2000. *Knowledge Management- La nouvelle richesse des entreprises*. Paris : Maxima, 313p.
- Symons, G.I et Y. Martin. (dir.). 1988. *La culture des organisations*. Institut Québécois de Recherche sur la Culture, Collections Questions de culture, 216p.
- Tabatoni, P., Jarniou P. 1975. *Les systèmes de gestion, Poiltiques et structures*. Paris: PUF, 233p.
- Tajfet, H. & J. C. Turner. 1979. «An interprtative theory of intergroup conflict»,In W. G. Austin & S Worchel (Eds), «*The Social psychology of intergroup relations*» (p.33-53), Monteray, CA Brooks/Cole.
- Taylor, C. (1994). *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Paris : Aubier, 142p.
- Taylor, C. 1989. *Source of the Self. The making of the modern identity*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 601p.
- Tesch, Renata. 1990. *Qualitative Research Analysis. Types &Software Tools*. The Falmer Press, 425p.
- Tesch, Renata. 1993. *Textbase Alpha User's Manuel*. Qualitative Research Management.
- Thomas, S. T. 1981. *Managing a Business in India*. New Dheli : Allied Published Private Ltd.
- Thomas, D.C. and K. Inkson. 2004. *Cultural Intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler, 222p.
- Toffler, A. 1990. *Powershift*. Bantam Press (Édition française, *Les nouveaux pouvoirs*. 1991, Fayard, 652p.)
- Tombardo, M. M. et R. W. Eichinger. 2000. *Leadership Architect Competency Sort Cards*. Lominger International.
- Tocqueville (de), Alexis. 1961. *De la démocratie en Amérique*. t.II, Paris Gallimard (1835, édition originale), 2 volumes.
- Touraine, Alain. 1992. *Critique de la modernité*. Paris : A. Fayard, 462p.
- Touraine, Alain. 1997. *Pourrions-nous vivre ensemble?* Paris : Éditions Fayard, 303p
- Touraine, Alain. 1965. *Sociologie de l'action*. Paris : Seuil, 506p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, J.-L, Klein Et J.-M Fontan. 2009. *Initiatives locales et développement socio territorial*, Télé université/UQAM.
- Trompenaars, F. 1993, 1994. *Riding the waves of cultures: Understanding Diversity in Global Business*. . Irwin Burr Ridge, 215p.
- Trompenaars, F., Hampton-Turner. 2004. *L'entreprise multiculturelle*. Maxima. London, Nicolas Brealey. (2008, 505p.)
- Turcotte, Pierre, R. 1997. *Comportements en milieu organisationnel*. Consul 2000, Université de Sherbrooke, Consul 2000, 658p.

- Turcotte, Pierre, R. 1997. « Mondialisation multiculturelle et management international : le multiculturalisme », in *Comportements en milieu organisationnel*, sous dir. de Consul 2000, Université de Sherbrooke, pp.607-653.
- Twomey, Fosnot, Catherine. 2005. *Constructivism: Theory, Perspective and Practice*. New York : Teachers College Press, 308p.
- Untereiner, Gilles (2004). *Différences culturelles et management*. France : Maxuma, Laurent de Mesnil Éditeur, 311p.
- Usunier, J.-C. 1992. *Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international*, Paris : PUF, 2 vol. I et II.
- Usunier, J.-C. 2007. « Postface », in *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*, sous dir. de Yin-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly, Paris, L'Harmattan, p.319-321.
- Vallet, Odon. 1994. *L'État et le politique*. Paris : Flammarion, 215p.
- Vansina, Jan. 1966. *Introduction à l'ethnographie du Congo*. Kinshasa : Université Lovanium, 227p.
- Vansina, Jan. 1965. *Les anciens royaumes de la savane*. Léopoldville, Congo: IRES, 250p.
- Vansina, Jan. 1990. *Path in the Rainforest. Toward a History Political Tradition Equatorial Africa*. Madison University of Wisconsin, Press.
- Vautier, Ben (dir.). 1998. *La Clef. Atlas collectif ethno-linguistique*. Nice : Les presses de l'imprimerie, 419p.
- Verhelst, F. 1987. *Des racines pour vivre. Sud-Nord : identités culturelles et développement*. Paris : Gembloux duculot
- Vinsonneau, G. 2002. *L'identité culturelle*. Paris : Armand Colin, 234p..
- Wagner, A.-C. 1998. *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, Paris : PUF, 236p.
- Warnier, J.-P. 1993. *Esprit d'entreprise au Cameroun*. Paris : Karthala, 307p.
- Weber, Max. 1922, 1925. Économie et société, «légitimité/légitimation», in Etienne, Jean ; F. Bloess ; J.-P., Noreck et J.-P., Roux (2004) «*Dictionnaire de sociologie*», 3<sup>e</sup> édition, Hatier. Paris, p.443.
- Weber, Max. 1995. *Economie et société*. Paris : Presses Pocket, V.
- Weber, Max. 1971. *Economie et société*. Paris : Plon (première édition en allemand, 1915). V.
- Weber, Max. 1964. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon, traduction française (première édition en allemand, 1905), 321p.

- Weber, Max. 1991. *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris : Gallimard, 431p.
- Weber, Max. 1964. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil
- Weber, R.A. (éd.). 1969. *Culture and management*. Irwin: Homeword, 598p.
- Winter, S. 2000. « Appropriating the gains from innovation », in *Wharton on Managing Emerging Technologies*, sous dir. de G. Day et P. Shoemaker, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, p.242-266.
- Yih-Teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max Guénette, Alain Jolly (dir.). 2007. *Les compétences culturelles : s'équiper pour les défis du management international*. Paris: L'Harmattan, 321p.
- Yin, Robert, K. 2003. *Case Study Research : Design and Method*. 3e Edition, Thousand Oaks, Sage Publication, Coll. Applied Social Research, Methods Series, 181 p.
- Zadi, Kessy M. 1998. *Culture africaine en gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan, CEDA.
- Zarifian, Philippe. 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire, enjeux actuels et propositions*. Éditions Liaisons, Entreprises et Carrières, Paris, Cedex, 114p.
- Zghal, R. 1994. *La culture de la dignité et le flux de l'organisation. Culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*. Tunis : Centre d'Études, de Recherches et de Publications.

## REVUES ET PÉRIODIQUES

- Aimal, M. M., K. V. Hoskinen. 2008. « Knowledge transfer in project-base of organization: An organizational culture perspective ». *Project Management Journal*, (March), p.7-15.
- Alavi, M. et D. E. Leidner. 2001. « Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundation and Research Issues ». *MIS Quarterly*, Vol.25, no 1, p.107-136.
- Amabile, T. M. 1988. « A Model of creativity and innovation in organization ». In. *Research Organizational Behavior*, sous dir. De B. M. Staw Et L. L. Cummings, Greenwich, Conn., JAI Press, vol.10, p.123-167.
- Ang, S., L. Van Dyne et C. Koh. 2006. « Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence ». *Group and Organization Management*, Vol. 31, no 1 p. 100-123.
- Ansoff, H. I. (1979). « The A B C of Strategic Management », *W.P.*, p. 79-25, Bruxelles, July 1979, 18p...
- Barney, J.B. 1986. « Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy », *Management Science*, vol. 32, no10, p. 1231-1241.

- Barney, J.B. 1991. «Firm ressources and sustained competition advantage». *Journal of Mangement*, Vol. 17, p. 99-120.
- Barr, Pamela S. 1996. «Mindsapes in Management: Use of Individual Differences in Multicultural Management », *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Vo. 21, no 2; p. 558-579, ABI/INFORM Global.
- Bastide, R. 1968. «Religions africaines et structures de civilisation» *Présences Africaines*, no 66.
- Beaudry, Raymond et Hugue Dionne (sd). «Vivre quelque part comme agir subversif : les solidarités territoriales» *Recherches sociographiques*, XXXVII, 3, p.537-557.
- Beijerse, R.P. 2000. «Knowledge Management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs». *Journal of Knowledge Management*, vol.4, no 2, p.162-179.
- Bell, M. P. & D. A. Harisson. 1996. «Using intranational diversity for international assignments: A model of bicultural competence and expatriate adjustment», *Human Ressource Management Review*, Vol. 6, no 1, p. 47-75
- Ben-Ner, A. 2002. «The Shifting Boundaries at the Mixed Economy and the Future of the Nonprofits Sector». *Annals of public and Co-operative Economics*, Vol. 73, no1, p.5-40.
- Bernett, S. A. Brookes-Rooney, W. Keogh. 2002. «Bookering Knowledge in Organizational Networks: the SPN Approach», *Knowledge and Process Management*, Vo. 9, no 1.
- Berry, J. W. 1990. «A Psychology of immigration». *Journal of Social Issues*, Vol. 57, p. 615-631
- Bhagat, Rabi, S. 2002. « Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, And Organisations Accross Nations » Hofstede, G. (2001 (Second Editions), Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. *Academy of Management Review*, Vol. 27, no 3, p460-462.
- Binhas, Linda. 2005. « Des indicateurs de rentabilité sociale ou des indicateurs d'impact économique du financement des entreprises d'économie sociale? » *Economie solidaire*, Vol.36, no 01/05.
- Black J.-S, Mendenhall M. 1991. «The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theorical framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, p.225-247.
- Bollinger, A. S. et R. D. Smith. 2001. «Managing organizational Knowledge as a Strategic Asset», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, no. 1, p.56-69.
- Boone, Olga. 1954. «Carte ethnique du Congo belge et du Rwanda-Urundi», *Zaïre*, vol. VIII, no5, 250.
- Boucher, J.-L. et L. Favreau. 2001. « Développement local, organisation communautaire et économie sociale. Une recension des écrits ». *Cahiers du CRISES*, no 0109.
- Boulay J., H. Isaac. 2007. «Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information», *Revue française de Gestion*, Vol. 1, no170, p.103-115.



- Bouteiller, D., P. Gilbert. 2005. Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord». *Relations industrielles*, Vol. 60, no1, p.3-28
- Brasseur, M. et T. Pick. 2000. «La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal?». *Revue française de Gestion*, 131-136.
- Briggs, R., V. Hlupie. 2006. «Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Band-Wdth Model». *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, no 3.
- Burnett, S., A. Brookes-Rooney, W. Keogh. 2002. «Brokering knowledge in Organization Networks: the SPN Approach». *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, no 1, p.1-11.
- Butler, Richard (1997) «Stories and Experiments». ' *Social Enquiry* ', *Organization Studies*, 1997, Vo. 18, no 6.
- Cabrera, A., W. S. Collins, J.F. Salgado. 2006. «Determinant of individual engagement in Knowlwdge sharing», *The International Journal of Human Ressource Management*, Vol. 17, no 2, p.260, p.245-264.
- Casasuss,-Montero. 1989. «Les différentes approches dans les comparaisons internationales du travail industriel». *Paris, Revue de Sociologie du travail*, no2, p.153-162.
- Castro, Gonçalves L. 2007. «La face cachée d'une communauté de pratique technologique», *Revue française de Gestion*, Vol. 5, no174, p.149-169
- Centre tricontinental. 2000. « Mondialisation, acculturation et résistance » *Cultures et mondialisation : résistances et alternatives. Alternatives Sud*, Vol. VII, no 3, pp.5-29.
- Centre tricontinental. 2001. « L'action de la société civile d'en bas pour la survie des populations et en faveur de la démocratie » *Et si l'Afrique refusait le marché, Alternatives Sud*, Vol. VIII, no 3, pp.18-19.
- Centre tricontinental. 2001. «Et si L'Afrique refusait le marché?» *Alternatives Sud*, Vol. VIII, no3, Louvain-la-Neuve Le Harmattan, 281p.
- Chanlat, Alain et Renée Bédard. 1990. *L'originalité et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise*. Montréal, HEC, *Centre d'études en administration internationale*, no 96-06, Collections Les Cahiers CETAI, 40 feuillets.
- Chanovitz, Steve. 2002. « La reconnaissance des ONG : deux siècles de montée en puissance ». In *Les ONG, acteurs de la mondialisation*, François Rubio, *Problèmes politiques et sociaux*, n° 877-878, pp.9-49.
- Chao, c. Chen. ; Chen, Xiao-Ping and J. R. Meindl. 1998. « Now Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism». *The Academy of Management Review*, Vol. 23, no 2; p. 285-304, ABI/INFORM Global.
- Chesbrough, H.W. 2007. «Why companies should have open business models», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, no2, p.22-28.

- Cohendet, P., F. C. Guittard et E. Schenk. 2007. «Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique : le cas des forums Intranet», *Revue française de Gestion*, Vol. 3, no172, p.159-170.
- Cohendet, P., F. Creplet et O. Dupouet. 2003. «Innovations organisationnelle, communautés de pratique et communauté épistémique : le cas de Linus», *Revue française de Gestion*, Vol. 5, no146, p.99-121.
- Comeau, Yvan 1996. « Grille de collecte de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale ». *Cahiers du CRISES*, no 9605.
- Coquery-Vidrovitch, Catherine. 2002. « Afrique noire : de la colonisation à la recolonisation ? Un cas extrême : le Congo dans la mondialisation » *Economie appliquée*, tome LV, no 2, pp.219-222.
- Cross, R., A. Laster, G. Velasquez. 2006. «Using social network analysis to improve communities of practice», *California Management Review*, Vol.49, no1, p. 32-60.
- D'amours, Martine et M. Marie-Claire. 1999. « Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du monde de Desroche ». *Cahiers du CRISES*, no 9912.
- Davenport, T. 2005. « Entretien sur l'ère des «Knowledge Workers», *Les Échos, L'art du management* Vol. 2 no 10, *Valoriser les talents*, supplément 20 octobre 2005.
- David, P. A. et D. Foray. 2002. «Une introduction à l'économie et à la société du savoir». *Revue internationale des sciences sociales*, Vol. 1, no 171, p.13-28.
- Delamare, Le Deist F., J. Winterton. 2005. «What is Compétence?», *Human Ressource Development International*, Vol.8, no1, p.27-46.
- Defourny, J. 1995. «Apports et limites de trois approches courantes des associations». *Coopératives et développement*, Vol. 26, no1, p. 81-102.
- Delerue, H. et C. Bernard. 2007. « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de Gestion*, no175, p.125-138.
- Demoustier, Danielle (Coord.). 2002. « Economie sociale et développement local ». *Colloque franco-québécois*, 9, 10 et 11 décembre 2002, *Les Cahiers de l'Economie sociale*, no 3, L'Harmattan.
- Denison, Daniel, R. 1996. « What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on a Decade of Paradigm Wars », *Academy of Management The Academy of Management Review* ; Vol. 21, no 3 ; p. 619-653, ABI/INFORM Global.
- Detchessahar, M. 2003. «L'avènement de l'entreprise communicationnelle». *Revue française de Gestion*, Vol.1, no 142, p.65-84.
- Diallo, A. et D. Thuillier. 2004. « The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators ». *International Journal of Project Management*. Vol. 22, no 1, p. 19-31.

- Diallo, A. et D. Thuillier. 2005. « The success of International Development Projects, Trust and Communication an African Perspective », *International Journal of Project Management*, Vol. 23, no 3, p. 237-252.
- Disant, Marie-Jeanne. 2005. « De l'usage des dimensions de la rentabilité sociale dans les démarches de financement des entreprises d'économie sociale. ». *Economie solidaire*, Vol.36, no 1/05.
- Do Ba Kang and Tun Lin Moe. 2008 « Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework ». *Project Management Journal*, Vol.39, no1, 13 p.72-84.
- Douglas, M. 1978, « Cultural baias », *Occasional Paper*, no 35, *Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*.
- Drummond, L. 1980. «The Cultural Continuum : A Theory of Intersystems», *Man*, vol.15, no2, p.352-374.
- Duhaime, Carole P. et Sylvain Landry. 1995. «Quand les ciseaux font place à l'ordinateur». *Gestion ; Revue internationale de gestion*, Vol. 20, no4, p.54-62.
- Dumais, Lucie et Christian JETTE. 2005. « A la recherche d'indicateurs d'impact social », *Economie solidaire*, Vol.36, no 1/05.
- Dunphy, D. 1987. «Convergence/Divergence: A Temporal Review of the Japanese Enterprise and its Management», *Academy of Management Review*, Vol. 12, no 3, p.445-459,
- Dupuis, J.-P. 2002. « Problèmes de cohésion théorique chez P. d'Iribarne, Une voie de sortie », in *Cahier de recherche*, HEC, Montréal, no2-8, novembre.
- Eriksen, T. H. 1991. «The Cultural Context of Ethnic Differences», *Man*, Vol. 26, no1, p.127-144.
- Favreau, L. 2000. « Economie sociale, coopération internationale et développement des sociétés du sud ». *CRISES et CRD*, no 0018.
- Favreau, L. 2003. « La lutte contre la pauvreté aujourd'hui : quelle (s) stratégie (s) ? », *ARUC*, no I-02-2003.
- Favreau, L. 2007. « L'Economie sociale mise en perspective : renouvellement au Nord et émergence au Sud ». *Cahiers du CRISES*, no 9707.
- Favreau, L. et L. Frechette. 2002a. « Economie sociale, coopération Nord/Sud et développement ». *CRISES/CRDC*, no 0002.
- Favreau, Louis et L. Frechette. 2002b. « L'économie sociale au Nord et au Sud : Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement international au Canada ». *CRISES et CRDC*. No 0211.
- Garvin, D. 1993. «Building a Learning organization». *Harvard business Review*, Juill-août.
- Forgues, B. M. Frechet, E. Josserand. 2006. «Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherches», *Revue française de Gestion*, Vol. 5, no164, 15p

- Gomes-Mejia, R. L. & L. E. Palich. 1997. «Cultural diversity and the performance of multinational firms». *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, p. 309-335.
- Grundstein, M. 2006. « Le Knowledge Management ou comment gérer les connaissances ». *Problèmes économiques*, no 2894, 7p.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad. 1994. « Competing for the future ». *Harvard Business Review*, p.122-128.
- Harrison, J.K., M. Chadwick, et M. Scales. 1996. « The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20, no 2, p. 167-188.
- Hatchuel, A. 1994. «Apprentissage et activités de conception». *Revue française de Gestion*, p.109-119,
- Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil. 2002. «De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception ». *Revue internationale des sciences sociales*, Vol. 1, no 171, p. 29-42.
- Heidi, V. -W. 1996. « Understanding Global Cultures: Metaphorical Journey through 17 Countries », by Martin J Gannon. *Thousand Oska, CA: Sage, 1994, Academy of Management. The Academy of Management Review*; Books Reviews, Vol. 21, no. 1; p. 288-291, ABI/INFORM Global.
- Hubert, Gr. Et D. Power. 1985. « Research Notes and Communication: Retrospective Reports of strategic-level managers: Guidelines for Increasing Accuracy ». *Strategic Management Journal*, Vol 6, no2, p.171-180.
- Humphrey, John. 1989. «Au-delà de la critique du déterminisme technologique, comparaisons entre pays développés et pays en voie de développement ». *Paris, Revue de Sociologie du travail*, no2, p.162-174.
- Igalens, J. 1997. «La mobilisation des ressources humaines», *Pedersonnel*, no 378, p.37-43.
- Ingham, M. et C. Mothes. 2003. « Confiance et apprentissage au sein d'une alliance technologique », *Revue française de Gestion*, Vol. 2, no143, p.111-128.
- Iribarne (d'), Philippe. 1982. «Contre l'anti-culturalisme primaire». *Revue française de Gestion*, no 91, p.122-137.
- Iribarne (d'), Philippe. 1991. «Cultures et "effet sociétal" », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXII, p.599.
- Iribarne (d'), Philippe. 2004. « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique ». *Management international*, Vol.8, no3, p.11-20.
- Iribarne (d'), Philippe. 2002. « Les malentendus franco-américains : deux conceptions de la société », *Problèmes économiques*, no 2784, p. 13
- Iribarne (d'), Philippe. 2000. «Management et cultures politiques ». *Revue française de gestion*, no128, p.70-75

- Iribarne (d'), Philippe. 1996. «The Usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organization» *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, no 4.
- Jacob, R., P.-A. Julien et L. Raymond. 1996. *L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau*. WP GRP PME, 1996/15, Université du Québec.
- Johnson, J. P., t. Lenatowicz et S. Apud. 2006. «Cross Cultural competence in international business: Toward a definition and a model ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, p. 525-543.
- Kamdem, Emmanuel. 1994c. «Le temps dans l'organisation: vers une approche plurielle et interculturelle.» *Informations sur les sciences sociales*, Vol. 33, no 4, p.683-707.
- Kamdem, Emmanuel. 1999. «Réflexions autour du paradoxe africain: une perspective socio-anthropologique et managériale». *Revue internationale de gestion*, Vol.24, no1, p.57-67.
- Kamdem, Emmanuel, J. -J. Chanlat. 1994b. «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise camerounaise, le cas de la compagnie ABC Montréal». *Les Publications du CETAI, CAM-94-03*.juillet 1994b
- Kamdem, Emmanuel, J. -J. Chanlat. 1994a. «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise camerounaise, le cas Feubois, » *Les Publications du CETAI, CAM-94-02*.-juillet 1994a
- Kamdem, Emmanuel, J. -J. Chanlat. 1994. «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise camerounaise le cas de la BNDC », *Montréal, Les Publications du CETAI, CAM-95-1* janvier 1995.
- Kasanda Lumembu, Albert. 2000. « La mondialisation et la résistance culturelle en Afrique, du vertige d'une utopie à la tentation du réalisme In Cultures et mondialisation : résistances et alternatives. » *Alternatives Sud*, Vol. VII, no 3, pp.31-45.
- Kasper, H., J. Muhl-Bacher, B. Muller. 2008. « Intro0rganizational Knowledge sharing in MNGs depending on the degree of decentralization and community of practice », *Journal of Global business and technology*, Vol. 4printemps 2008, p.59-67.
- Katz, D., Braly K. 1933. «Racial stereotypes», *One College Hundred Students Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 28, p.220-290.
- Khanna, S.R. 1986. «Asian Companies and the Coubtry Stereotype Paradox: an Empirical Study», *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, no 2, p.29-38.
- Koh, S. C., L. A. Thomas & S.Arunachalam. 2005. «The application of knowledge management in call centres», *Journal of Knowledge*
- Kozlov V. 1974. «Ethnie et nation», *La Nouvelle critique*, Vol. 70.
- Kemenade (van), S. et L. Favreau. 2001. « Coopération Nord-Sud et économie sociale : L'expérience de l'ONG Développement et Paix (1967 et 1999) », *Cahiers du CRISES et CRDC*, no 0103.

- Kransinsky, M. 1997. «Stakeholders theories of the nonprofit sector: one cut at the economic literature», *Voluntas*, Vol. 8, no 2, p.149-161
- Krishnan, R., X. Martin, N.G Noorderhaven, 2006. «When does Trust Matter to Alliance Performance? » *Academy of Management Journal*, Vol. 49, no 5, p. 894-917.
- La framboise, T., H. L. K. Coleman et J. Gerton. 1993. «Psychological impact of biculturalism : Evidence and theory», *Psychological Bulletin*, Vol. 114, p. 395-412.
- Langley, A. 1999. « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, Vol. 24, no 4 p. 691-710.
- Laville, L.-L., B. Levesque et M. Mendell. 2006. «L'économie sociale, diversité des trajectoires historiques et des constructions théoriques en Europe et au Canada » *A, ARUC-ÉS*, no C-12-2005, 61p.
- Lawson, E.D. et H. Giles. 1972. «British Semantic Differential Ressources on World Power» *Management*, Vol. 9, no 4, p.56-69, *Eur. J. Soc. Psychologist*, Vol. 3, no 3, p.233-240.
- Lazzeri, A. et A. Caille. 2004. «La reconnaissance aujourd'hui.», *La revue du MAUSS*, no23, p.104.
- Lazzeri, A. et A. Caille. 2004. «La reconnaissance aujourd'hui». Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept», *La revue du MAUSS*, no23, p.95.
- Leiba-O'Sullivan, S. 1999. «The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies : Implications for expatriate trainability», *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, p. 709-725.
- Lemaître, N. (1984a) «La culture d'entreprise : facteur de performance», *Revue française de Gestion*, no47-48, p.153-161, septembre-octobre 1984a.
- Lemaître N. 1984b. «La culture d'entreprise : outil de gestion», *Direction et gestion des entreprises*, no 20, 6, p.41-52.
- Leonard-Barton, D. 1990. «A Dual methodology for Case Studies :Synergitic use of a Longitudinal Site with Replicated Multiple Site. *Organizational Science*, 1(3), 1990, (248-266).
- Leritt, B., J. March. 1988. «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, no14, p. 319-340
- Lévesque, Benoît. 1999. « Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement », *Cahiers du CRISES*, no 9905.
- Lévesque, Benoît. 2003. «Mondialisation, démocratie plurielle, économie sociale : entreprendre autrement», *Économie et Solidarités, Hors-série*, p.103-121.
- Lévesque, Benoît. 2004. «Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale», Exposé présenté au Forum 2004 : «Finance solidaire et consommation responsable : pouvoirs publics et citoyens engagés dans la cohésion sociale», les 4 et 5 novembre 2004, Palais de l'Europe, Strasbourg. Forum organisé par la Direction Générale de la Cohésion Sociale, Conseil de l'Europe, en collaboration avec les réseaux européens de l'économie éthique et solidaire, décembre 2004, *CRISE, Collections Études théoriques*, no ET0422.37p.



- Lindkvist L. 2005. «Knowledge community and knowledge collectivities: a typology of knowledge work in group», *Journal of Management Studies*, September 2005, p.1190-1210.
- Lung-Tan Lu and Yuan-Ho Lee. 2005. «The Effects of Cultures on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms » *International Journal of Management*; Vol. 22, no 3; p452-462, ABI/INFORM Global.
- Martinet, A.C. 2009. «Le management stratégique et la crise», *XVIIe Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Grenoble*.
- Maurice, Marc. 1989. «Méthode comparative et analyse sociétale, les implications théoriques des comparaisons», *Paris, Revue de Sociologie du Travail*, no2, p.175-190.
- Maurice, M., F. Sellier et J.-J. Silvestre. 1991, 1992. «Culture et effets sociétal», *Revue française de Sociologie*, Vol. XXXII-4, 1991, et Vol. XXXIII-, 1992
- Maurice, M., Sorge A. & Wainer M. 1989. «Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: a Comparison of France, West Germany and Great Britain.», *organization Studies*, no1/1, p.59.
- Mc Crady, Pichard E., Mc Crady J.B. 1976. «Effects of Direct Exposure to Foreign Target Groups on Descriptive Stereotypes held by American Students» *Social Behavior and Personality*, Vol. 4, no 2, p.233-239.
- Mendenhall, M., Dunbar E., Oddou G. 1987. «Expatriate selection training, and carrier-pathing: A review and critic.», *Human Ressource Management*, Vol. 26, no 3, p.331-345.
- Mendenhall, M., Oddou G. 1985. «The dimension of expatriate acculturation: A review» *Academy of Management Review*, Vol. 10, no 1, p. 39-47.
- Miller E.K. 1994. «Diversity and its management: training managers for cultural competence within the organization », *Management Quaterly*, Vol. 35, no 2, p. 17-23.
- Milliken, Frances, -J. and L.-L. Martins. 1996. «Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity » *Organizational Groups, Academy of Management. The academy of Management Review*, Vol. 21, no 2, p. 402-433, ABI/INFORM Global.
- Morales-Gomez, Daniel. 1993. «Le savoir entre le changement et le progrès», *Le CRDI Explore*, Vol.21, no 1.
- Mouhoud, E. D. Plihon. 2007. «Finance et économie de la connaissance: des relations équivoques», *Innovations* Vol. 1, no25, p9-43.
- Mutabazi, E. 2004 «Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro occidentales», *Management international*, Vol. 8, no3, Printemps 2004.
- Mutabazi, E. 1989. Le management en situation multiculturelle en Afrique. *Afrique Industrie*, janvier 1989, p.52.

- Mutabazi, E. 2001. *Multiculturalisme et gouvernance des sociétés africaines*. Paris : Sociologies pratiques, APSE, no 5.
- Mutabazi, E. 2004. Le Management des équipes interculturelles : L'expérience des équipes afro-occidentales en Afrique. *Management international*, vol.8, no3.
- Navarro-Flores, Olga. 2004. « De la dépendance aux relations de partenariat : les relations interorganisationnelles dans la coopération internationale ». *Les Cahiers de la Chaire, Collection recherche*, Vol. 01, 31p.
- Noel, A. et al. (dir.). 1996. « Perspectives en Management Stratégique » *Tome IV : 1995/96. Gestion/Economica*.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. « Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organizational Science*, Vol. 5, No. 1, p.14-37.
- Norhaug, O. 1998. « Competence specificities in organizations: A classification framework » *International studies of Management and Organizations*, Vol. 28, no 1, p. 8-29.
- Niens, U. et E. Cairns. 2003. « Explaining Social change and identity management strategies : New directions for future research », *Theory and Psychology*, Vol. 13, p. 489-509.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2001. « Le "développement participatif" : ni solution miracle, ni complot néolibéral », *Afrique contemporaine (numéro spécial)*, no199, p.148-156.
- Osland, J. S. et A. Bird. 2000. « Beyond sophisticated stereotyping : Cross-cultural sensmaking in context », *Academy of Management Executive*, Vol. 14, p. 1-12.
- Paraponaris, C. et G. Simoni. 2006. « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de Gestion*, Vol. 7, no166, p.69-92.
- Parlier, M. 1996. « La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines » *Personnel*, no366, p. 41-46
- Parlier, M. 1997. « Compétences professionnelles à l'usine Magnetti Marelli », *Personnel*, no384, p.83-87.
- Pasquero, J. 2008. « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, dans Management international » *International Management/Gestion internationale*, Vol. 12, no 2, p.27-47.
- Peppart, J. & J.Ward. 2004. « Beyond Strategic Information System : toward an IS capability », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 13, p.167-194.
- Pepin, Normand (sd) « Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept » *Cahiers du CRISES*, no 940 9 4, Michel Beauchamp (dir.)
- Pierre, Philippe. 2002. « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité ». *Gestion, HEC-Montréal*, Vol.27, no 1, Printemps 2002.

- Pieterse, J. N. 1994. « Globalization as hybridization », *International Sociology*, Vol. 9, no 2, p. 161-184.
- Platteau, J.-P. 2009. « Institutional Obstacles to African economic development :State, ethnicity, and custom », *Journal of Economic Behavior & Organization* ; Vol. 71 no 3, p. 669-689, 21p..
- Podsakoff, Philip. M., S.B. Mackenzie, and Jeong-Yeon Lee, Nathan P Podsakoff, 2003. « Common Method Biases in Behavior Research : A Critical Review of Literature and Recommended Remedies », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Prades, Jacques. 2005. « De la mesure de la richesse économique. Réflexion autour de concepts. Mesures et pratiques sociales ». *Economie solidaire*, Vol.36, no 1/05.
- Prahalad C.K. et G Hamel. 1990. «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 68, no3, p.79-91.
- Qureshi S., O.R. Briggs, V. Hlupic. 2006. «Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Bandwidth Model», *Group Decision and Negotiation*, Vol.15, no3, p.197-220.
- Roberts, Adam. 2002. « Les ONG, acteurs incontournables et parfois ambigus Un rôle majeur, voire excessif? » *Les ONG, acteurs de la mondialisation, François Rubio Problèmes politiques et sociaux*, n° 877-878, pp. 81-129. *La Documentation française, Paris*.
- Roberts, K. H. 1970. « On looking at an Elephant. An Evaluation et Cross Cultural Research Related to Organizations ». *Psychology Bulletin*, Vol. 74, no 5, p.327-350.
- Robson, M. -J; C.-S. Katsikeas and D. -C. Bello. 2008. « Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity ». *Organization Science. Linthicum*: Vol. 19, no 4; p. 647, 21pgs.
- Rondot, S. et M. J. Bouchard. 2003. « L'évaluation en économie sociale, petit-aide-mémoire », *Montréal ARUC en économie sociale, Collection Recherche* no R-03-2003, 35p. Disponible sur le site web <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portail/O/cahiers/R-03-2003.pdf>
- Rubio, François. 2002. « Les ONG, acteurs de la mondialisation », *Problèmes politiques et sociaux, Dossiers d'actualité mondiale*, n° 877-878, p.3-6. *La Documentation française, Paris*.
- Ryder, A., L. Alden & D. Paulhus. 2000. « Is acculturation unidimensional or bidimensional? A head-to-head comparison in the prediction of personality self-identity, and adjustment », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, p. 49-65.
- Salvetat, D., F. Le Roy. 2007. « Coopération et intelligence économique », *Revue française de Gestion*, no 176, p.147-161.
- Saucier, Carol. 2005. « Les critères de mesure de la richesse et de l'utilité sociales produites par les entreprises collectives ». *Economie solidaire*, Vol. 36, no1/05.
- Segal, J.-P. 1990. Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, Décembre 1990.

- Seiter, E. 1986. *Stereotype and Media : A Re-evaluation*. Journal of Communication.
- Serge, P. 1990. «The leader's Work: Building Learning organization », *Sloan Manager Review*.
- Shokef, E. & M. Erez. 2006. «Shored meaning Systems in multicultural teams», B. Mannix, N.M, N.M., and Chen, Y.R. (Eds), « National cultural group, Research on managing groups and team», Vol. 9, p. 325-352, Elsevier JAI Press: San-Diego, CA.
- Shils, E. 1957. « Primordial Personal, Sacred and Civil Ties », *British Journal of sociology*, Vol. 8, p. 130-147.
- Shein, E. 1993. «How can organization learn faster ? The challenger of entering the green room », *Sloan Management Review*.
- Spiegler, I. 2000. «Knowledge Management: A New Edea or a Recycled Concept? » *Communication of AIS*, Vol. 3, no. 14.
- Stalk, G. 1992. «Time based competition and beyond: Competing on capabilities», *Planning Review*, Vol. 20, no 5, p. 25-29.
- Teece, D.J., G Pisano et A. Shuen. 1997. *Dynamic Capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, vol.18, no7, p.509-533
- Teece, D.J. 2007. *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, vol.28, p.1319-1350.
- Thomas, D. C. 2006. «Domain and development of cultural intelligence: The importance of mind fullness», *Group & Organization Management*, Vol. 31, p. 78-99.
- Thomas, J.C., W.A. Kellog et T. Ericson. 2001. «The Knowledge Management Puzzle: human and social factors», *Knowledge Management, IBM Systems Journal*, Vol. 40, no4.
- Tremblay, G. 2003. «Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir », *Distances et savoirs*, no 2, volume 1, p.191-208.
- Tylor, E. B. 1871. « Primitive Culture Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion », *Language, Art and Custom*, Vol. I, New York, Henry Holt and CO.
- Van Kemerade, Solange, Louis Favreau. 2001. « Coopération Nord-Sud et économie sociale. L'expérience de l'ONG Développement et Paix (1967-1999) » *CRISES/CRDC*.
- Vincent, J. 1974. « The Structuring of Ethnicity » *Human Organization*, Vol. 33, no4, p.375-378.
- Von Burgsdorff, Sven Kühn. 1992. «Sens de la régionalité. Le chemin à suivre par l'Afrique vers la démocratie», *Le Courrier*, no 134.
- Von Hippel, E. S. Thomke and M. Sonnack, 2000. «Creating breakthrough at 3M », *Healt Forum Journal*, Vol. 43, no 4, p.20-27.

- Ward, C., C.- H. Leong & M. Low. 2004. Personality and sojourner adjustment: An exploration of the Big Five and the cultural fit proposition. *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol. 35, p. 135-151.
- Wernerfelt, B. 1984. A Ressource based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p.171-180.
- Youssofzai, Fahim 2000. « La gestion stratégiques des organisations-non-productrices-de-profit-  
«Nonprofit Organizations » sous la direction de M. Bédard et la co direction de T. Hafsi et B. Lévesque, *CRISES*, no 0005.
- Youssofzai, Fahim. 2000. « Revue critique de la littérature empirique sur la gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit-ONP (Nonprofit Organizations)» sous la direction de M. Bédard et la co- direction de T. Hafsi et B. Lévesque, *CRISES*, no 0009.
- Zuniga, Ricardo. 1986. « La construction collective de significations: un projet de systematization d'expérience», *Revue international d'action communautaire (RIAC). Savoirs en crise*, no 15/55, p. 101-112.
- Zuniga, Ricardo. 1981. « La recherche-action et le contrôle du savoir», *Revue international d'action communautaire*, «La recherche-action : enjeux et pratiques», Vol. 5, no 45, p.35-45.

#### AUTRES DOCUMENTS

- Acidi. 2003. *Déclaration de l'ACDI sur l'harmonisation*. Forum de haut niveau sur l'harmonisation, Rome 24 et 25 février 2003, 4 p.
- Acidi. 2009. *Mission et mandat*. Disponible sur le site web <http://www.acdi-cida.gc.ca/>
- Akrich, M., M. Callon et B. Latour.1988a. *À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement*. Annales des Mines, Gère et Comprendre, p.4-17.
- Aktouf, Omar. 1989. *Interpellation de l'autorité et transgression de tabous managériaux comme symboles de leadership puissant*. Une étude de cas. HEC, Montréal, Centre d'études en administration internationale, 24p.
- Alavi, M. & D. Leidner. 1999. *Knowledge Management Systems: Issues, Challengers and Benefits*. Communication of the AIS, Vol.1, and no.7: Disponible sur le site web <http://www.cais.isworld.org/articles/1-7/>.
- Andion, Caroline. 1998. *La gestion des organisations de l'économie solidaire : deux études de cas à Montréal*. Mémoire (M.Sc) Août 1998.
- Aqoci. 2006. *Actes des États généraux de la coopération et de la solidarité internationale*. «Le développement humain et la coopération. Une autre efficacité», les 8, 9 et 10 novembre 2006, Montréal. (Québec), Canada, 205p.
- Aqoci, Site web <http://www.aqoci.qc.ca/aqoci/> consulté le 13 avril 2011.



- Barth, F. 1969. *Introduction*. in «Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture», Beugar/Oslo, Universitetsforlaget, London, George Allen et Unwin, p.9-38.
- Benders, A. F., Pigeys F. 2003. *Gestion des ressources humaines et diversité*. in «Les cadres au regard du genre», Journées de recherche GDR cadres-GDR Mage, Paris, 20 juin 2003.
- Bernard, M.-C. 1994. *Geert Hofstede. vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisation, 1994, in <http://www.cnam.fr/lipsor/dsr/articles/fiche/hofstede.html>, Les Fiches de lecture de la chaire D.S.O., cycle C1 – Organisations et système d'information.
- Bertrand, Christine. 2004. *La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : trois études de cas*. Mémoire (M. SC.), Novembre 2004.
- Blardonne, Gilbert ; R. Valette ; Élisabeth Vallier et J.S. Tabournel. 1980. *Stratégies du développement et maîtrise sociale des besoins. Éléments pour diagnostic sur la situation de développement d'un pays*, Cours international de stagiaires, Institut international d'études sociales - Institut universitaire d'études du développement (IUED), Genève, 1982, 48p.
- Bollinger et Geert Hofstede, 1987. *Les Éditions d'organisation*. in [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/bollinger\\_hts.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/bollinger_hts.html) Les Fiches de lectures de la Chaire D.S.O., 20p.
- Bony (de), J. 2003. *Individual autonomy and Socialization at the Dutch elementary school: The relationship between the individual and the group*. 30e Proceeding van Onderwijs Research dagen 2003, Ed. Open Universiteit Nederland.
- Booto, E. J. P. 2008. *Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances : application à deux centres hospitaliers*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal (UQAM), Septembre 2008, 282p.
- Bouchard, M.J. 2008. *Séminaire sur la gestion des coopératives et des entreprises de l'économie sociale*. ADM-993V, Recueil de textes (UQAM), Hiver 2008, Programme de doctorat en administration, Montréal (Québec).
- Brassard, Marie-Joëlle. 2001. *La valorisation et la reconnaissance des savoirs collectifs locaux : un outil de transformation sociale pour les petites communautés?*, Université du Québec à Chicoutimi, thèse de doctorat, 498p.
- Cabral-Cardoso C. 2002. *The Politics of Diversity and Gender Equality : the Role of HR Managers in a Feminine Culture*. 18th EGOR Colloquim, Barcelona, Spain, 4-6 juill. 2002
- Cad. 2001. *Évaluation des performances : changer notre manière de penser et d'agir*. in Les lignes directrices du CAD. La réduction de la pauvreté. OCDE, 2001.
- Ccci. 2005. *Approche stratégique du CCCI vis-à-vis des membres*, 18p. Disponible sur le site web <http://www.ccci.ca/ressources/>.
- Ccci. 2011. *Répertoire Des Membres*, Disponible sur le site web <http://www.ccci.ca/whoswho/index.php>
- Cigref. 2006. *Capital immatériel. Sept jours pour comprendre*, 48p.



- Cnongd-Congo. 1995. *Statuts du conseil national des ONG de développement du Congo*. C.N.O.N.G.D Kinshasa (RDC), 11p.
- Conférence Circumpolaire, Affaires indiennes du nord Canada. 1993. *Participation des autochtones à la stratégie de protection de l'environnement arctique et recours à leurs connaissances environnementales et écologiques*. volume 1.
- Conseil National des ONG de Développement du Congo C.N.O.N.G.D. 2008. *Présentation du CNONGD et bref aperçu des activités réalisées avec l'appui financier de 11 11 11.*, 15p.
- Conseil National des ONG de Développement du Congo C.N.O.N.G.D (sd). *Programme 2007-2009*. Kinshasa (RDC), 45p.
- Coordination Sud. 2006. *Analyse de la déclaration de Paris. Réformer l'aide pour améliorer son efficacité. Document de position de Coordination Sud*. 2<sup>e</sup> Forum à haut niveau sur l'harmonisation et l'alignement de l'aide à Paris du 28 février au 2 mars 2005, in AQOCI (2006) «Actes des États généraux de la coopération et de la solidarité internationale. Le développement humain et la coopération. Une autre efficacité, les 8, 9 et 10 novembre 2006, Montréal. (Québec), Canada, p.205.
- Cossette, Pierre. 2007. *Cognition et organisation*. Séminaire, UQAM, Programme conjoint de doctorat en administration, Session d'automne 2007.
- Cossette, Pierre. 2007. *Fondements de la pensée administrative*. Séminaire, UQAM, Programme conjoint de doctorat en administration, Session d'hiver 2007.
- Creplet, F. 2004. *Les portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise : processus de connaissance*», Chll. <http://cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/publications/2004/2004-07.pdf> , 30p
- Decloux, Simon. 1997. *Conflits et identité, Mot d'ouverture*. In «Conflits et identités», Actes des Journées philosophiques de Canisius, avril 1992, Éditions LOYOLA, Publications Canisius, Kinshasa, RDC., p.9-12.
- Desjeux, D. 1995. *Le fonctionnement des organisations en Afrique : modèles culturels de résolution des problèmes, stratégies et réseaux sociaux*. Document de travail.
- Desmarteau, R. H. 1997. *Découvrir de la démocratie toquevillienne dans un hôpital de l'est de Montréal en modélisant : la pratique de la réciprocité morale comme étant à la fois un instrument de performance et un avantage stratégique*. Thèse de doctorat en administration, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Desnoyers, Mélanie. 2003. *Les organismes à but non lucratif de l'économie sociale au Québec. De la mobilisation à la performance*. Mémoire (MBA-RECHERCHE), Février 2003.
- Développement et Paix, Programmes internationaux. 2006-2011. Disponible sur le site web <http://www.dev.org>
- Développement et Paix, *Programme Pays – République démocratique du Congo*, 2006-2011, Disponible sur le site web <http://www.dev.org>
- Dictionnaire de Sociologie. 2007. *Encyclopaedia Universalis*. Albin Michel, Paris.

- Dimensions Culturelles (Hofstede), Disponible sur les sites Internet  
[http://www.12manages.com/methods\\_hofstede\\_fr.html](http://www.12manages.com/methods_hofstede_fr.html) et  
<http://www.oboulo.com/etude-transculturelle-quatre-dimensions-hofstede-francais-italiens-espagnols-marocainsetportugais>; [http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)
- Dimandja, E.K. C. 1997. *Avant-Propos*. in «Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre», Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.7-8.
- Doidy, J.-M. 2004. *Gestion des connaissances, culture et comportement*. Thèse professionnelle, HEC/ENSMP, 47p.
- Dupray, Arnaud et al. (dir.). 2003. *Séminaire pluridisciplinaire sur la compétence*. Céreq, octobre 2001-février 2002
- Dupuich-Rabasse. F. (coord.). 2002. *Gestion des compétences et Knowledge management. Renouveau de la création de valeur et la gestion des ressources humaines?* Journées, Rouen, 25 mars 2002
- Ernest et Young. 1999. <http://www.ey.com/consulting/kbb/k2work.asp>
- Gaynard, John. 2004. *Une étude de cas «Management des connaissances». L'articulation d'un projet de capitalisation de connaissances et de compétences autour de la matrice de Nonaka*. Systèmes et ressources sarl (Syre Consulting, Paris), 9p.
- Géniaux, Isabelle et Sylvie Mira-Bonnardel. 2002. *Gestion des compétences et Knowledge management dans les réseaux d'entreprises* Dupuich-Rabasse. F. (coord.) (2002) «Gestion des compétences et Knowledge management. Renouveau de la création de valeur et la gestion des ressources humaines?», Journées, Rouen, 25 mars 2002, p.83
- Géniaux, Isabelle et Sylvie Mira-Bonnardel. 2000. *La gestion des savoirs induit-elle une meilleure interaction entre décisions collectives et décisions individuelles?* 2<sup>e</sup> Colloque thématique interdisciplinaire sur la décision, «Interaction entre décisions collectives et décisions individuelles», Université de Caen, Université de Paris XII, Gr. Esc Troyes, Troyes, 5 décembre 2000.
- Glaserseid (von), Ernst. 1985. *L'approche constructiviste. Vers une théorie des représentations*. UQAM, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'apprentissage et le développement en éducation, 12 feuillets.
- Forum Afrique Canada (Fac), Disponible sur le site web <http://www.ccic.ca/workinggroups/acf/>
- Goldenberg, M. *L'innovation sociale au Canada. Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens...et comment il peut mieux les servir*. Rapport de recherche w/25, Réseau de la main-d'œuvre, novembre 2004, Réseau canadien de recherche en politiques publiques RCRPP, 55 p.
- Gresh, Alain. 2004. *A l'origine du choc des civilisations*. in Le Monde diplomatique, Septembre 2004. 2p.

- Grundstein, M. 2002. *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue*. Premier Colloque du groupe de travail Gestion des compétences et des connaissances en Génie industrielles, «Vers l'articulation entre compétences et connaissances», Décembre 2002, 11p.
- Grundstein, M. 2007. *Introduction au Knowledge Management*. Cours donnés à l'Université de Paris X Dauphine., 53d. (sic)
- Henry, A. 1989. *Vers une efficacité spécifique des entreprises africaines*. Caisse Centrale de Coopération Économique, CGFEB, 1989.
- Henry, A. 1988. *Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines*. Caisse Centrale de Coopération Économique, notes et études, 14 septembre 1988
- Iribarne (d'), Philippe. 1991. *Le Management Interculturel : Panorama des approches et pratiques* (2006). Disponible sur le site Internet <http://www.oboulo.com/management-interculturel-panorama-approches-pratiques>
- Johnson, Martha. 1993. *Savoirs écologiques traditionnels*. in Brassard, Marie-Joëlle. 2001. «La valorisation et la reconnaissance des savoirs collectifs locaux : un outil de transformation sociale pour les petites communautés?», Université du Québec à Chicoutimi, thèse de doctorat.
- Kalele, K-B. 1984. *Le FMI et la situation sociale au Zaïre : Basusu na mawa, basusu na bisengo*. Lubumbashi, Labasssa, p.49-50.
- Krupka, Pascal. 2002. *Une stratégie pour la gestion des connaissances*. in Dupuich-Rabasse. F. (coord.). 2002. «Gestion des compétences et Knowledge management. Renouveau de la création de valeur et la gestion des ressources humaines?» Journées, Rouen, 25 mars 2002, p.61
- Langley, A. 2008. *Méthode d'analyse qualitative en gestion*. Séminaire UQAM-HEC, Programme conjoint de doctorat en administration, Session d'été 2008.
- Le Monde d'Oxfam-Québec, Été 2010
- L'Entraide Missionnaire (EMI), Site web <http://www.web.net/emi>
- Le Potentiel. 2012. *Renforcement des capacités : Les OSC à l'école de la gestion de projets*. Kinshasa, 25 février 2012, 2p. Disponible sur le site web <http://www.digitalcongo.net/article/81722>
- Lickers, C. 1996. *Système de savoirs naturalisé*. in Brassard, Marie-Joëlle. 2001. «La valorisation et la reconnaissance des savoirs collectifs locaux : un outil de transformation sociale pour les petites communautés?», Université du Québec à Chicoutimi, thèse de doctorat.
- Lopez, Catherine. 2008. *De la stratégie à la performance : le cas d'un OBNL du domaine des arts*, Mémoire (M.Sc.), Mai 2008.
- Lutundula, Apala C. 1997. *La question ethnique et les stratégies de coexistence pour le développement du Zaïre*. in «Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre». Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de

développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.11-20.

- Mayoyo, B. T.-T. 2011. *Construire la démocratie en Afrique sur "la régionalité" ? Simple question de bon sens*, in Infopage Congo, Réseau Nerrati-Press, 17 mars 2011, 5p. Disponible sur le site <http://www.nerrati.net>
- Mabiala, Mantuba Ngoma. 1997. *Multiculturalisme et barbarisation au Zaïre*. in «Conflits et identités». Actes des Journées philosophiques de Canisius, avril 1997, Éditions LOYOLA, Publications Canisius, Kinshasa, RDC., pp. 89-105.
- Mabiala, Mantuba Ngoma. 1992. *Le fédéralisme dans l'histoire politique du Zaïre*. in. «Pour une démocratie fédéraliste au Zaïre?» éd. Par Ngoma Binda, p.26-54, Kinshasa, Publications de l'IFEP.
- Marion, Hugues. 2008. *La personnalité des organismes à but non lucratif caritatifs*. Mémoire (M.Sc.), Septembre 2008.
- Menrindol, V. 2006. *Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociales : le rôle des communautés de savoir et de la hiérarchie*, XVIe Conférence de l'AIMS, Montréal, du 6 au 9 juin 2006, p.29.
- Monga, C. 1993. *Le mythe d'une gestion à l'africaine*. Jeune Afrique Économie, no172, octobre 1993, p.61.
- Mono, Ndjana H. 1987. *De l'ethnofascisme dans la littérature politique camerounaise*. Communication à la table ronde sur. La littérature politique au Cameroun. Club UNESCO, Université de Yaoundé, 11 mars 1987.
- Muluma, M. A. et A. Munanga K. 1997. *L'ethnicité et le phénomène urbain en Afrique subsaharienne*. In. «Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre». Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.109-122.
- Mungandji, I. G.A. 1997. *Le phénomène urbain et les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre*. in «Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre», Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.159-168.
- Mushi, Mugumo F. 1997. *La question de l'intégration nationale et de l'État nation*. in. «Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre». Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.193-202.
- Mutabazi, E. 1992. *Pour un management interculturel*. Le Monde, Mercredi 27 mai 1992.

- Navarro-Flores, Olga. 2006. *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis : une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*. Thèse de doctorat, UQAM, 459p.
- Ocde. 2006. *Actifs immatériels et création de valeur*. Réunion du Conseil (niveau ministériel), p.11.
- Ocde. 2001. *Les lignes directrices du CAD*. La réduction de la pauvreté », 2001.
- Ocde. 2007. *Rapport annuel 2007*. Disponible sur le site web <http://oecd.org>
- Oxfam-Québec en République Démocratique du Congo, Disponible sur le site web <http://www.oxfam.qc.ca/html/qui> consulté le 16 août 2008
- Oxfam-Québec Rapport Annuel. 2009-2010. Disponible sur le site web [www.oxfam.qc.ca/html/qui](http://www.oxfam.qc.ca/html/qui)
- Piaget, J. 1967. p 1225-1271, dans. *Encyclopédie de la Pléiade. Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard, 1345p. In Fondements de la pensée administrative, Séminaire, UQAM, Recueil de textes, Programme conjoint de doctorat en administration, Session d'hiver 2007.
- Pnud. 2005. *Rapport sur le développement humain 2005*. Disponible sur le site web <http://undp.org>
- Prax J.-Y. 2001. *Le rôle de la confiance dans la performance collective*. KM Forum, octobre 2001 Disponible sur le site web [http://www.polia-consulting.com/IMG/pdf/UPLI8348\\_confiance.pdf](http://www.polia-consulting.com/IMG/pdf/UPLI8348_confiance.pdf)
- Préfontaine, Lise. 1994. *Les compétences organisationnelles favorisant l'innovation technologique dans un contexte de PME manufacturières*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 234 feuillets.
- Rosselet, Justine. 2003. *ONG et management fondé sur la qualité. Terre des hommes ou terre des normes?* Itinéraires, Études du Développement no 19, Institut universitaire d'études du développement, Genève, Suisse, 74p.
- Serageldin, I. et J. Taboroff (dir.). 1994. *Culture et développement en Afrique*, Actes de la conférence internationale organisée à Washington, les 2 et 3 avril 1992, Washington, BIRD/BM, 1994.
- Simon, G. F. et al 1993. *Transcultural Leadership, Empowering the Diverse Workforce*. Gulf.
- Slivinski, L. et J. Miles. 1996. *Profil global des compétences : un modèle*. Manuel d'utilisation, Centre de psychologie du personnel, Commission des chemins de fer publics, Ottawa.
- Studley, John. 1998. *Dominant Knowledge system and local Knowledge*. mai 1998, The Mountain Forum/[mfsupport@mtnforum.org](mailto:mfsupport@mtnforum.org)
- Table de Concertation sur la région des Grands Lacs. 2011. Disponible sur le site web [www.zaa.cc/spip.php](http://www.zaa.cc/spip.php)
- Touraine, Alain. 1997. *Conflit*. in Encyclopaedia Universalis, cité par Decloux Simon. 1997. Mot d'ouverture. in. «Conflits et identités». Actes des Journées philosophiques de Canisius, avril 1992, Éditions LOYOLA, Publications Canisius, Kinshasa, RDC., p.9.

- Tshamala, Malundu P. 1997. *La société civile, les O.N.G. et les processus de prise en charge des aspirations ethniques pour le développement au Zaïre*. In. *Les stratégies de coexistence interethniques pour le développement du Zaïre*. Actes du XIe Séminaire scientifique de la Faculté des sciences et techniques de développement tenu du 26 au 29 décembre 1996, Facultés catholiques de Kinshasa, Afrique et Développement 11, 1997, p.276-277.
- Unesco. 2010. *Plan D'action pour 2010, Année internationale du rapprochement des cultures*. Disponible sur le site web [http:// www.unesco.org/culture](http://www.unesco.org/culture)
- Velut, Jean-Luc. 1973. *Guide de l'étudiant en Histoire du Zaïre*. Kinshasa-Lubumbashi, Éd. Du Mont Noir
- Viola, Sylvie. 2008. *Interprétation, prise en compte et évaluation des compétences professionnelles dans les cours universitaires*. CEFRES, Département Éducation et pédagogie, Université du Québec à Montréal, 29p.
- Youssofzai, F. 2003. *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*. Thèse de doctorat, Université de Montréal - HEC-Montréal, Janvier 2003.
- Zuniga, Ricardo. 1997. *La recherche qualitative comme carrefour identitaire*. Communication présentée dans le cadre de l'ACFAS, Colloque sur «L'attitude du chercheur en recherche qualitative», tenue à l'Université du Québec à Trois-Rivières, le 13 mai 1997.